Laurent COMBALBERT • Marwan MERY

NEGOCIATOR

La référence de toutes les négociations

Avec la méthode PACIFICAT©

2e édition

DUNOD

Laurent COMBALBERT • Marwan MERY

NEGOCIATOR

La référence de toutes les négociations

DUNOD

Toutes les figures de l'ouvrage ont été réalisées
par Pierre-Yann Lallaizon (*https://rectoverso.studio/*).

Éditorial : Laure Duclaud, Roxane Vincent
Fabrication : Pauline Riou

Mise en page : Belle Page

Couverture : Pierre-André Gualino
Maquette intérieure : Yves Tremblay

Crédits iconographiques

Ouverture ch 1 : Zephyr_p / Shutterstock
Ouverture ch 2 : alice_photo / Adobe Stock ; **24** © ADN group/ADN Kids ! ; **26** © DoD photo by U.S. Air Force Staff Sgt. Jette Carr / Wikimedia Commons / Domaine public ; **41** Popperfoto / Getty images ; **52** ventdusud / Shutterstock ; **55** © Clearwater International ; **59** Eliana Aponte / Reuters / Adobe Stock ; **65** Nong Mars / Shutterstock ; **70** © ADN Group - William Beaucardet – 2018
Ouverture ch 3 : kyrien / Shutterstock ; **82** Nejron Photo / Shutterstock ; **96** © Gouvernement danois/DR ; **107** Tero Vesalainen / Shutterstock ; **132** LuapVision / Shutterstock ;
Ouverture ch 4 : Tohuwabohu1976 / Shutterstock ; **157** pixinoo / Shutterstock ; **158** Darko 1981 / Shutterstock ; **183** Zholobov Vadim / Shutterstock ; **185** Imilian / Shutterstock ; **209** sondem / Shutterstock ; **210** koya979 / Shutterstock ; **221** spaxiax / Adobe Stock
Ouverture ch 5 : winui / Shutterstock ; **235** Brandon Bourdages / Shutterstock ; **258** WAYHOME studio / Shutterstock ; **266** ilcianotico / Adobe Stock ; **270** STUDIO GRAND WEB / Adobe Stock ; **275** Kochneva Tetyana / Shutterstock ; **292** thodonal88 / Shutterstock ; **299** @ADN Group - William Beaucardet – 2018 ; **307** rangizzz / Shutterstock
Ouverture ch 6 : frank60 / Shutterstock ; **318** © CBS/© Global/© TF1 / DR ; **328** Brian A Jackson / Shutterstock ; **337**-**342**-**345** © ADN Group ; **346** Andrey_Popov / Shutterstock ; **352** © ADN Group - William Beaucardet – 2018 ; **354** Ivanko80 / Shutterstock ; **356** Obak / Shutterstock ; **361** tsyhun / Shutterstock ; **362** © ADN Group - William Beaucardet – 2018
Ouverture ch 7 : vchal / Shutterstock ; **384** Historical / Getty images ; **415** Akiko Nuru / Shutterstock ; **419** Antonio Guillem / Shutterstock ; **436** Rawpixel.com / Shutterstock ; **439** TierneyMJ / Shutterstock ; **456** pathdoc / Shutterstock ; **466** Tom Kuest – Fotograf / Shutterstock ; **467** Pixooz / Shutterstock ; **490** Johanna Goodyear / Shutterstock ; **494** Ljupco Smokovski / Shutterstock
Ouverture ch 8 : BillionPhotos.com / Adobe Stock ; **510** Alexandros Michailidis / Shutterstock ; **520** © ADN Group - William Beaucardet – 2018 ; **530** Freedomz / Shutterstock ; **535** ADragan / Shutterstock ; **551** 2jenn / Shutterstock ; **556** Noiel / Shutterstock ; **564** Thomas Imo / Getty Images
Ouverture ch 9 : Jo Panuwat D / Shutterstock ; **577** Tero Vesalainen / Shutterstock ; **587** Mopic / Adobe Stock ; **591** daddy.icon / Shutterstock ; **595** patpitchaya / Adobe Stock ; **604** file404 / Shutterstock ; **608** hikdaigaku86 / Adobe Stock
Ouverture ch 10 : Romolo Tavani / Shutterstock ; **614** © ADN group ; **621** © Dreammaker

- Eugénie Michel – 2017 ; **623** Kurhan / Adobe Stock ; **630** stuar / Shutterstock ; **631** Mr.Whiskey / Shutterstock ; **641** freshidea / Adobe Stock

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-086044-9

Table des matières

Couverture

Page de titre

Page de copyright

Introduction

Avant de commencer…

Chapitre 1 - Les négociations complexes

Section 1 - Introduction aux négociations complexes

PAROLE D'EXPERT - Alain Bauer

PAROLE D'EXPERT - Raphaël Enthoven

Section 2 - Le référentiel PACIFICAT

PAROLE D'EXPERT - Julien Morel

PAROLE D'EXPERT - Jean-Marc Janaillac

PARTIE 1 - Préparer la négociation

Chapitre 2 - Pouvoir et leadership

Section 1 - Le leadership en négociation

Section 2 - Décideur vs négociateur

Section 3 - Les pouvoirs de négocier

PAROLE D'EXPERT - Christian Monjou

Section 4 - Le mandat du négociateur

PAROLE D'EXPERT - Simon Martenot

Section 5 - Le leadership du négociateur en situation de tension

PAROLE D'EXPERT - Michaël Aguilar

Chapitre 3 - Analyse du contexte

Section 1 - Les prérequis à l'analyse

PAROLE D'EXPERT - Olivier Hérisson

Section 2 - Les motivations de la partie adverse
PAROLE D'EXPERT - Éric Falcand
Section 3 - L'objectif commun partagé
Section 4 - Les fausses positions
Section 5 - La crédibilité des menaces et ultimatums
PAROLE D'EXPERT - Malick Baulet
Chapitre 4 - Cartographie des acteurs
Section 1 - Se renseigner avant de négocier
Section 2 - L'organisation de la partie adverse
Section 3 - Les profils complexes
Section 4 - Interculture et négociation
PAROLE D'EXPERT - Rabih el Haddad
Chapitre 5 - Identification de la stratégie
Section 1 - Qu'est-ce que la stratégie ?
PAROLE D'EXPERT - Jean-Michel Brière
Section 2 - Stratégies, tactiques et techniques de négociation
PAROLE D'EXPERT - Philippe Schmidt
Section 3 - Le rapport de force en négociation
PAROLE D'EXPERT - Jean Zetlaoui
Section 4 - L'ossature stratégique de la négociation
Section 5 - La confirmation du mandat : le Mandascan
Section 6 - Concessions et contreparties
PAROLE D'EXPERT - Silvia Bravard
Section 7 - Stratégies de négociation avancées
Section 8 - Planifier la stratégie de négociation : le ROOL
Chapitre 6 - Formation de l'équipe de négociation
Section 1 - Pourquoi une équipe de négociation ?
Section 2 - Les profils de négociateur
Section 3 - Négocier en équipe
PAROLE D'EXPERT - Virginie Guyot
PAROLE D'EXPERT - Contre-amiral François
Section 4 - La préparation de l'équipe
PAROLE D'EXPERT - François Duforez
Section 5 - Intégrer un nouveau négociateur
PAROLE D'EXPERT - Jean-Louis Calmon
PARTIE 2 - Conduire la négociation

Chapitre 7 - Influence et relation

Section 1 - L'éthique en négociation

Section 2 - La psychologie de la relation

PAROLE D'EXPERT - Gary Noesner

Section 3 - Créer une relation stable

PAROLE D'EXPERT - Yann (services de renseignement)

PAROLE D'EXPERT - Ricardo Perez Nuckel

Section 4 - Les TLS : Tactical Listening Skills

Section 5 - La gestion des manœuvres dolosives

Section 6 - La négociation sans contact verbal ou à distance

Section 7 - La lecture comportementale

Section 8 - La détection du mensonge en négociation

Chapitre 8 - Clôture et décision

Section 1 - Conclure sur un accord

PAROLE D'EXPERT - Stéphane Juvigny

Section 2 - Les suspensions de séance

PAROLE D'EXPERT - Thibaut Guiraud

Section 3 - Le processus décisionnel en négociation

Section 4 - Les biais décisionnels en négociation complexe

Section 5 - L'application de la décision négociée

PARTIE 3 - Débriefer la négociation et préparer l'avenir

Chapitre 9 - Apprentissage et débriefing

Section 1 - Débriefing et retour d'expérience

PAROLE D'EXPERT - Valéria Bessolo Llopiz

PAROLE D'EXPERT - François El Bahri

Section 2 - Le débriefing en cours de négociation

Section 3 - Le débriefing de fin de négociation

PAROLE D'EXPERT - Nick Day

Section 4 - Les débriefings complexes

Chapitre 10 - Transmission des savoirs

Section 1 - La transmission des acquis en négociation

PAROLE D'EXPERT - Julie Crouzillac

Section 2 - L'amélioration de la compétence du négociateur

PAROLE D'EXPERT - Dominique Bellos

Section 3 - L'amélioration de la compétence de l'équipe de négociation

PAROLE D'EXPERT - Karin Raguin

La méthode en action

Lexique indexé

Introduction

La négociation n'a jamais été aussi présente au cœur des entreprises, des organisations et jusqu'au quotidien de chacun : discussions salariales, accords commerciaux, négociations diplomatiques, accords de compétitivité, contentieux régionaux, réformes des États et des institutions, conflits de la vie de tous les jours. Les négociations sont partout, à tous les niveaux et pour tout le monde. Avec des succès divers et des gloires passagères, chacun essaye de négocier au mieux. Si l'empirisme a longtemps été de rigueur, des méthodes se sont développées depuis une vingtaine d'années. Toutefois, aucune ne s'est attaquée aux négociations comme le fait le référentiel PACIFICAT©.

Dans un environnement où chacun s'entend pour reconnaître que la complexité et l'incertitude régissent les interactions, les dirigeants, les décideurs, les enseignants, les managers, ont pris conscience de plusieurs évidences.

- **La négociation n'est pas qu'une** *soft-skill**, apanage de quelques-uns qui seraient nés avec ce talent, mais une compétence-clé qu'il faut apprendre, travailler et développer, pratiquement au quotidien. Cette compétence doit être enseignée au plus tôt, dans les grandes écoles et dans les universités, mais également dans les collèges et les lycées.
- **La négociation ne s'apprend pas simplement dans les livres**. Si la connaissance académique et livresque est importante – et nous espérons que cet ouvrage participera à la vôtre –, la négociation est un métier « opérationnel » qui s'apprend et se perfectionne dans la pratique et la réalité du terrain.

- **La négociation ne peut pas faire l’objet de procédures établies à l’avance**, du fait notamment que son ingrédient principal est le facteur humain, avec sa cohorte de variétés, de diversités et d’incertitudes. Les meilleurs négociateurs n’ont pas de bonnes réponses, ils ont juste de bonnes questions, et un niveau d’expertise et d’expérience très élevé.
- **La négociation est une école de vie :** chaque étudiant, parent, manager, dirigeant, individu, est confronté quotidiennement à des dizaines de situations de médiation ou de négociation. Seule sa capacité à créer de la valeur par le conflit ou à maîtriser des situations trop dégradées lui permettra de rester acteur et maître du contexte.

Le référentiel PACIFICAT©, véritable bible de la négociation, s’appuie sur la pratique de négociateurs professionnels, éprouvée par des centaines de négociations réussies. Cet ouvrage propose d’aborder les questions-clés de la négociation complexe pour permettre à tous de préparer, conduire et débriefer toutes négociations, qu’elles concernent des situations du quotidien ou qu’elles engagent l’avenir du monde.

P
Pouvoir et leadership
A
Analyse du contexte
C
Cartographie des acteurs
I
Identification des stratégies
F
Formation de l'équipe
I
Influence et relation
C
Clôture et décision
A
Apprentissage et débriefing
T
Transmission des savoirs

Avant de commencer…

Les exemples

Les négociations sont généralement entourées de discrétion et de secret. Pour certaines d'entre-elles, pour ne pas dire la majorité, la confidentialité est prévue par contrat. Dès lors, afin de faire bénéficier le lecteur des nombreux cas concrets rencontrés par les auteurs ou les membres du réseau PACIFICAT, tous les exemples utilisés dans cet ouvrage ont été rendus anonymes, sauf lorsqu'ils ont déjà fait l'objet de publication dans la presse ou dans des ouvrages publiés auprès du grand public. Les exemples sont régulièrement mis à jour à chaque nouvelle édition, d'autres relèvent de négociations historiques ou de négociations à ce point marquantes qu'ils sont maintenus dans cet ouvrage.

Éléments de vocabulaire

Nous utilisons l'expression « le négociateur » ou « un négociateur » dans son sens générique, et pour simplifier la lecture. Elle intègre donc aussi bien les négociateurs que les négociatrices.

Nous utilisons l'expression « partie adverse » pour qualifier des personnes ou organisations avec lesquelles nous négocions. Cette formulation ne doit pas être prise dans un sens péjoratif : étymologiquement, elle désigne « la partie qui est en face de nous » (*adversus*, formé de *ad* : contre, et de *versus* : tourné).

Un lexique est proposé en fin d'ouvrage pour fournir les définitions utiles. Les termes expliqués dans ce lexique sont identifiés par un « * » dans le texte.

Le test de profil de négociateur ADN Insider

ADN Group (l'Agence Des Négociateurs) est une agence de négociateurs professionnels que nous avons fondée. Parcourant le monde pour mener des centaines de négociations chaque année, dans de nombreux domaines (finance, diplomatie, relation patients, crise, commercial, social…), nous mettons nos parcours, différents et complémentaires, au service des entreprises et organisations gouvernementales en intervenant en tant que conférenciers et formateurs aussi bien en France qu'à l'étranger pour partager nos expériences et nos expertises. Dans le cadre de nos nombreuses activités, nous avons été amenés à concevoir plusieurs tests de négociation, parmi lesquels le test de profil de négociateur ADN Insider.

Le test ADN Insider s'articule autour de 50 questions construites par grands thèmes issus de l'expérience de centaines de négociations. En 8 minutes, chaque lecteur pourra évaluer son profil en ciblant ses affinités et ses points d'amélioration par rapport aux 10 compétences-clés du négociateur.

Tout au long de l'ouvrage, le lecteur retrouvera à chaque apparition du logo STOP Insider ci-contre des retours sur le test ADN Insider et pourra comparer les analyses proposées avec ses résultats personnels. C'est pourquoi nous vous recommandons vivement de passer le test ADN Insider sur *www.adninsider.com* avant de commencer votre lecture.

Notre conseil

Prenez le temps de passer le test ADN Insider sur *www.adninsider.com* avant de débuter cet ouvrage.

www.adninsider.com

Le référentiel PACIFICAT©, tous droits réservés

PACIFICAT© est un référentiel que nous avons créé, fruit de notre expérience et éprouvé sur des centaines de négociations. En tant que marque déposée, il bénéficie d'une protection au titre de la propriété

intellectuelle. Le nom PACIFICAT ne peut donc pas être utilisé ou reproduit à des fins commerciales ou de diffusion sans notre autorisation.

Cette mention vaut également pour les méthodes et outils que nous avons conçus dans le cadre du référentiel : ADN Insider©, POE©, OCP©, Socioplan©, La classification Combalbert-Mery©, RapFor©, Mandascan©, ROOL©, TOTAC©, NSTAA©, TLS© (*Tactical Listening Skills*), TLS© écoute, TLS© questionnement, Freins relationnels©, BRRAC©, SERIN© et PACIFICAT Network©. Nous vous remercions de votre compréhension et vous souhaitons une agréable lecture.

Remerciements

Cet ouvrage est le fruit de quarante-cinq années d'expériences cumulées : beaucoup de succès, quelques échecs, et toujours la même passion pour ce métier extraordinaire qu'est la négociation. La rédaction de cet ouvrage n'aurait pas été possible sans le concours de toutes les négociatrices et de tous les négociateurs qui ont croisé nos routes depuis nos débuts : nos amis, nos collègues, nos clients, sans qui la motivation d'écrire cet ouvrage et de livrer nos « secrets » n'aurait pas été la même.

Merci aux équipes d'ADN Group pour nous avoir alimenté sans relâche des questionnements, des expériences vécues, des débriefings et des études de cas qui agrémentent cet ouvrage.

Merci à nos mentors, Michel Marie, Paul Ekman, Gary Noesner, Patrick Audebert, qui nous ont fait un jour confiance et qui ont construit une partie de ce que nous sommes aujourd'hui.

Nous tenons à remercier particulièrement celles et ceux qui ont participé activement à la relecture de cet ouvrage, Julie Crouzillac, Stéphanie Furtos et Julien Morel pour leur patience, leur pertinence et leur précision.

Merci à Pierre-Yann Lallaizon pour la création des figures, graphiques et tableaux de cet ouvrage, capable de retranscrire en quelques traits de crayon nos idées et nos concepts. Son travail est visible sur le site *https://rectoverso.studio/.*

Laurent Combalbert et Marwan Mery

Chapitre 1 Les négociations complexes

Nous vivons dans un monde complexe. Nous n'en avons pas conscience ou nous préférons peut-être ne pas le savoir. La croyance que notre environnement est éminemment compliqué, mais seulement compliqué, est finalement rassurante : dans un environnement *compliqué*, il existe des centaines de paramètres qui interagissent entre eux mais toutes leurs interactions sont prévisibles et anticipables. Le mécanisme d'horlogerie d'une « montre à complication » en est le meilleur exemple : plus de 1 500 pièces dans un tel mécanisme, mais leurs interactions extrêmement précises amènent un résultat à chaque fois identique : l'heure juste. Il n'y a donc aucune incertitude dans ce système, puisque l'on sait à l'avance le résultat qui sera produit à l'issue d'un déroulement parfait du mécanisme. Dans un tel univers, les procédures règnent en maître, car tout peut être pensé à l'avance. Malheureusement – ou heureusement diront certains – notre environnement n'est pas compliqué : il est *complexe*. Facteurs humains imprévisibles, rythmes économiques fluctuants, objectifs des interlocuteurs cachés, krachs et bulles boursiers, aléas climatiques, psychologie des organisations… tant et tant d'éléments aléatoires qui jettent au cœur des procédures un ingrédient fondamental : l'incertitude. Les négociations qui sont à l'œuvre dans un tel environnement, et qui contribuent à sa bonne marche et à la permanente adaptation des organisations qui le composent, sont dites « négociations complexes ».

Plan du chapitre

Section 1 Introduction aux négociations complexes
Section 2 Le référentiel PACIFICAT

SECTION 1

INTRODUCTION AUX NÉGOCIATIONS COMPLEXES

L'expression « négociations complexes » est récente. Elle a été utilisée pour la première fois en 2001, lors d'une conférence de Laurent Combalbert devant un parterre de dirigeants à HEC Paris, à l'invitation du regretté professeur Patrick Audebert. L'adjonction du terme « complexe » à celui de « négociation » faisait suite à une rencontre avec Edgar Morin, quelques jours auparavant, au cours de laquelle les échanges sur le thème de la complexité du monde se sont fait écho. Nous avons conclu sur le constat que les entreprises avaient désormais besoin d'une nouvelle forme de négociation, tant en termes de techniques que de philosophie. Le concept de « négociation complexe » était né.

1 Un environnement de plus en plus complexe

> "*La prévision est difficile, surtout quand elle concerne l'avenir !*"
>
> **Pierre DAC**

a. Une inévitable complexité de l'environnement économique

L'économie n'aime pas la complexité : elle est synonyme d'imprévisibilité et d'incertitude, deux facteurs extrêmement défavorables à la confiance et à l'activité économique globale. Les premiers économistes à s'être emparés du sujet ont été Knight et Keynes. D'abord rejetés par les économistes « traditionnels » qui voulaient que leur spécialité soit une science « dure », ils sont aujourd'hui enseignés dans les écoles et leurs théories sont intégrées dans les analyses économiques ou font l'objet d'ouvrages dédiés à l'incertitude économique[1].

On utilise souvent les probabilités pour transformer l'*incertitude*[*] en risque, et permettre aux entreprises ou aux gouvernements de faire des choix basés sur des probabilités d'occurrence et d'impacts. Cependant, il est impossible de nier la complexité de l'économie par la mise en œuvre de processus

analytiques compliqués. Personne n'aurait pu prévoir l'enchaînement des dernières crises qui ont ébranlé nos vies : Covid, crises géopolitiques en Afrique, au Brésil, invasion de l'Ukraine, hausse des prix des matières premières, inflation galopante, explosion des prix de l'énergie…

Exemple

- En 2023, la Banque de France annonce une inflation autour de 6 %. Pour certains produits alimentaires, elle devrait même aller au-delà de 12 %. Dans la foulée, les prix de l'électricité sont multipliés par 10 pour certains professionnels, qui doivent renégocier leurs contrats en urgence avec leurs fournisseurs d'énergie, eux-mêmes incapables de prévoir l'évolution des cours de leur propre produit.

Reconnaître l'importance de l'incertitude dans l'économie remet profondément en question les outils d'analyse et de prévision traditionnels. Les activités qui leur sont associées, comme les négociations commerciales, sont impactées par cette *complexité** assumée.

b. La mondialisation des échanges

La libéralisation économique et l'accélération à l'échelle mondiale des échanges de biens et de services ont complètement modifié les repères traditionnels de la négociation. La levée progressive des freins réglementaires, tout d'abord au sein du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) puis de l'OMC (Organisation mondiale du commerce) à la fin des années 1990, a rebattu les cartes : nous sommes passés d'une culture de la négociation encadrée, une sorte de négociation de « gentlemen » interagissant dans un monde connu, à un tissu de relations complexes régi par des codes culturels spécifiques, des règles nouvelles, créant un terrain de jeu inconnu et évolutif.

Exemple

Choc culturel

Une entreprise italienne envoie en Chine plusieurs de ses collaborateurs pour présenter un produit technique, fruit de leurs travaux de recherche et de développement. Les commerciaux italiens, conscients de leur supériorité technique, ont préparé une présentation de leur produit et une démonstration spectaculaire. Mais devant l'attitude interloquée de leurs homologues chinois, ils s'aperçoivent que quelque chose ne convient pas. Ils redoublent alors d'efforts pour mettre en avant les atouts de leur produit, mais la réaction des Chinois ne s'améliore pas. Au bout de deux heures, la réunion s'achève et le potentiel client de l'entreprise italienne ne donnera pas suite. Les commerciaux italiens ont ignoré une phase primordiale dans la culture chinoise : les préliminaires. En négociation, ils permettent d'apprendre à se connaître, d'identifier les intérêts communs, les motivations de chacun. En se montrant trop directs et assertifs, les Italiens ont été perçus comme agressifs et peu dignes d'intérêt par les Chinois, qui sont des négociateurs de « course de fond » et qui ne se montrent jamais pressés d'aller au cœur du sujet.

Paradoxalement, l'émergence d'une concurrence agissant avec des règles nouvelles, qui aurait dû motiver les entreprises à mettre l'accent sur leurs compétences de négociation pour maintenir leurs marges, a inhibé au contraire bon nombre de négociateurs en les poussant à se soumettre beaucoup plus facilement qu'avant : céder plutôt que perdre. L'arrivée de nouveaux acteurs, issus pour beaucoup de cultures dans lesquelles la notion de relation s'avère différente, et les pressions du management pour rechercher la performance coûte que coûte ont poussé de nombreux négociateurs au bout de leurs compétences.

c. Les limites des méthodes de négociation traditionnelles

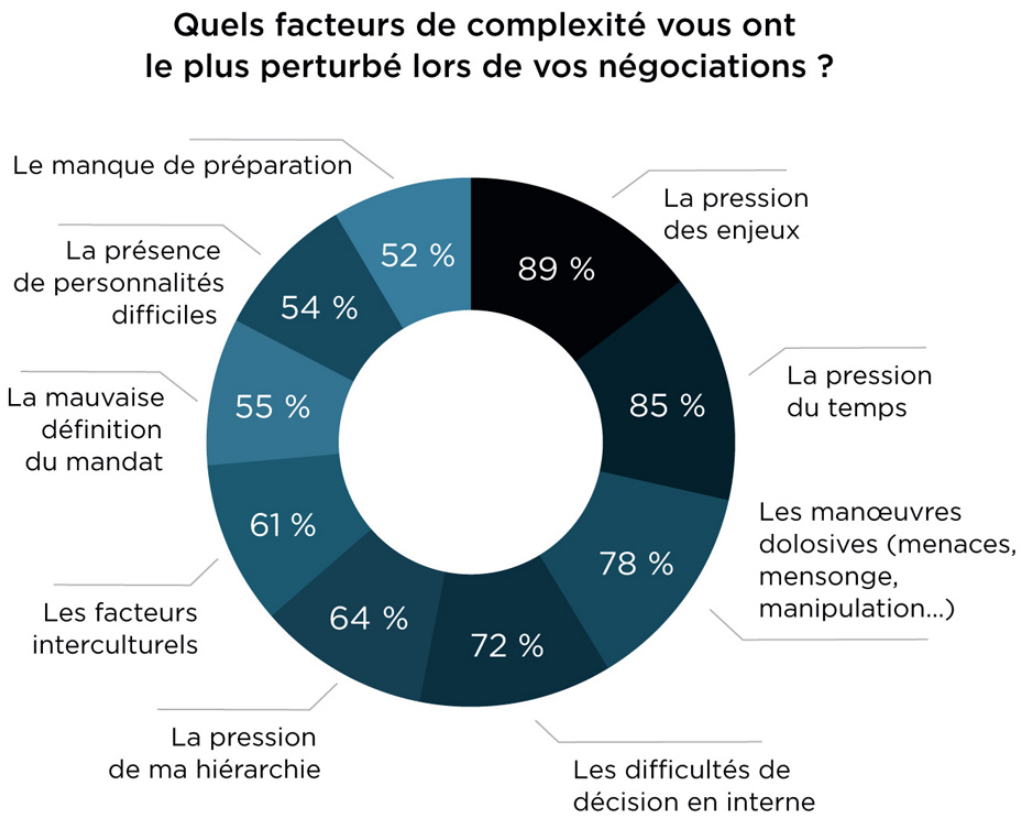
Face à cette complexité, les méthodes traditionnelles de négociation ont perdu de leur efficacité. Basées sur une analyse raisonnée de la situation et de l'environnement, elles ont tardé à prendre en compte les facteurs d'incertitude désormais incontournables à toute négociation.

- **Le facteur humain au sens large** : l'humain est l'ingrédient de base de la négociation, tant au niveau de la définition de la *stratégie** (CEO, comité exécutif) qu'au niveau de la mise en œuvre *tactique** (commerciaux, DRH, négociateurs de terrain). Or, il n'est pas possible de mettre le facteur humain en équation et de l'enfermer dans des procédures listant des réponses types apprises par cœur.
- **Le raccourcissement des visions stratégiques** : certaines entreprises ont privilégié les « coups », des opérations à court

terme et très payantes, parfois réalisées au moyen de stratégies agressives voire déloyales, au détriment de la confiance et de l'engagement à long terme.

- **Les éléments interculturels** : la vision même de la négociation n'est pas la même selon les cultures. Dès lors, des méthodes apportant des réponses toutes faites, théoriquement efficaces dans une culture donnée, pouvaient ne pas fonctionner dans des cultures différentes.
- **Les** *manœuvres dolosives****** : face à une compétition accrue et une pression permanente de la performance financière, tous les coups sont permis. Menaces, ultimatums, ventes à perte, mensonges, autant de pratiques néfastes pour des négociations durables pourtant devenues acceptables sous la justification d'une concurrence acharnée.

Figure 1.1 Les facteurs de complexité en négociation[2]



2 La négociation, compétence fondamentale en environnement complexe

Dans un monde en perpétuel changement, incertain et imprévisible, les conflits et les blocages interpersonnels et interorganisationnels sont légion. Pour y faire face et transformer la contrainte en avantage, la négociation est la seule compétence requise.

La *négociation** est le moyen de trouver un accord dans une situation de conflit exprimé opposant des positions, objectifs ou enjeux divergents, entre deux ou plusieurs parties prenantes, afin que chacune obtienne ce qui lui semble juste pour elle.

PAROLE D'EXPERT

Michel Rocard, négociateur

Alain Bauer, professeur de criminologie au Conservatoire national des arts et métiers, New York et Shanghai ; ancien conseiller de Michel Rocard, Premier ministre

On a souvent l'habitude d'opposer la guerre à la paix. Comme s'il n'y avait pas d'option intermédiaire.

La négociation est un art tout entier fait de subtilités, de manœuvres, d'adaptation, de souplesse, de fermeté, de flexibilité. Michel Rocard aurait sans doute dit que c'était l'art du possible au-delà même de la politique. Témoin intransigeant en Algérie, constructeur maniant toutes les complexités de la gauche du PSU au PS, Premier ministre de paix en Nouvelle-Calédonie et de guerre en Irak, négociateur passionné de la défense de la biodiversité des pôles, Rocard fut un pacificateur véritable qui savait manier la parole, la plume et le glaive.

Son expérience et sa parole ont beaucoup compté dans les missions publiques ou privées que j'ai effectuées au cours des trente dernières années : construire le service antiterroriste de la police de New York après le 11 Septembre, le CSFRS (Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques), pivot de la réforme du soutien à la pensée stratégique en France, moderniser les concepts des services du

renseignement, créer le CNAPS (Conseil national des activités privées de sécurité) et refonder la sécurité privée, enseigner enfin la criminologie et le renseignement en France.

Voici pourquoi il faut aussi enseigner la négociation et réussir cette expérience en utilisant les compétences de véritables négociateurs.

La négociation, comme solution majeure de valorisation des désaccords, n'est pas juste une *soft skill**. Elle est une compétence-clé qui demande à être développée au quotidien dans les entreprises, et pas seulement pour les équipes RH ou les équipes commerciales, mais également pour chaque membre de l'organisation, quelle que soit sa place dans le système.

a. L'appétence au conflit

Étymologiquement, l'origine du mot « conflit » vient du latin *conflictus*, qui signifie « choc » et *confligere*, qui veut dire « heurter ». Un conflit suppose donc une opposition entre deux positions qui se choquent et se heurtent. Le terme « conflit » est généralement utilisé de manière négative, notamment comme synonyme de « guerre ». L'utilisation que nous faisons du terme « conflit » dans cet ouvrage qualifie une acception plus large, celle d'un désaccord exprimé entre plusieurs parties, constituant la genèse du conflit vue non pas comme une finalité mais plutôt comme une origine, la négociation étant l'une des solutions de règlement du conflit.

Le mot « *conflit** » est généralement évocateur de perception négative : confrontation, agression, voire guerre. Pourtant, il n'est porteur de ces connotations négatives que parce que nous le voulons bien. Si nous décidions d'en valoriser la notion, en apprenant, par exemple aux enfants dans les écoles, que le conflit, dans le sens d'un désaccord exprimé de manière positive, est porteur de valeur ajoutée, nous pourrions peut-être changer le monde.

L’appétence au conflit est tout sauf naturelle. Dans le cadre d’une conférence ou d’une formation, lorsqu’on interroge la salle sur ce sujet, moins de 5 % des participants considèrent le conflit comme un facteur de création de valeur ajoutée. Dès lors, difficile de faire face positivement aux désaccords et aux blocages si la perception même de leur existence est négative.

b. L’appétence à l’incertitude

Personne n’aime l’incertitude : elle génère insécurité, stress, tension et inconfort. Cette peur est intrinsèque, ce qui explique d’ailleurs pourquoi il est difficile de convaincre un réfractaire au changement que la nouveauté est une bonne chose. Les facteurs de cette peur primaire sont multiples.

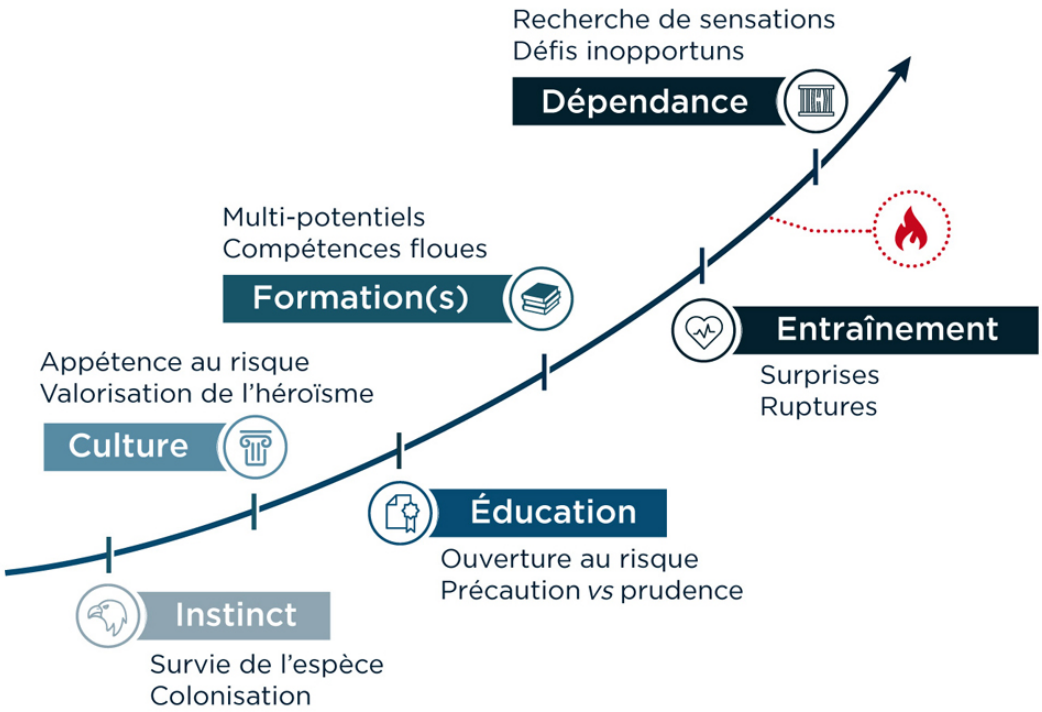
Notre conseil

L’appétence à l’incertitude se développe par la pratique de situations complexes et de situations de crise. Soyez volontaire pour intégrer les dispositifs de crise de vos organisations, participez aux exercices et aux entraînements organisés sur ce thème.

- **L’instinct** : notre instinct nous incite à rejeter tout ce que nous ne contrôlons pas. En effet, des milliers d’années d’évolution nous ont poussés à considérer que derrière une situation inconnue ou incertaine se cache peut-être un prédateur ou un danger vital.
- **La culture** : la plupart des contes pour enfants incitent à ne pas prendre de risques. La chèvre de Monsieur Seguin, Le Petit Poucet… Or, ces histoires sont racontées aux enfants quand leur discernement n’est pas actif ; il est donc naturel pour eux de considérer durablement que le risque est dangereux.
- **L’éducation** : certains parents ne font jamais prendre de risques à leurs enfants en réduisant l’incertitude autour d’eux et en encadrant strictement leurs activités. Cette pratique a l’avantage d’apporter une protection maximale aux enfants, mais réduit leur goût du risque et de l’incertitude à terme. Au contraire, d’autres parents encouragent les prises de risques de leur progéniture, ce qui a pour effet de développer leur goût du risque et leur appétence à l’incertitude.

- **La formation** : certaines formations, dites « *compétences dures** » comme les formations scientifiques par exemple, réduisent l'appétence à l'incertitude. En effet, le résultat d'une opération mathématique n'est pas aléatoire, il n'y a pas d'incertitude. À l'inverse, d'autres formations, dites « *compétences floues** » comme les études juridiques, accroissent l'appétence à l'incertitude : en droit, les textes juridiques sont toujours soumis à l'interprétation du juge et au poids de la jurisprudence.
- **Les expériences de vie** : chacun traverse la vie en prenant ou pas des risques. Cela peut être lié aux facteurs vus précédemment (culture, éducation) ou à des expériences négatives. La façon dont nous appréhendons notre environnement nous permet de développer ce que nous appelons le *quotient d'insécurité**.

Figure 1.2 La construction du quotient d'insécurité



Le développement du quotient d'insécurité, c'est-à-dire de l'appétence à l'incertitude – et donc de son corollaire, à savoir le goût de

l'improvisation –, est un enjeu majeur de la formation d'un négociateur et du renforcement de sa confiance en lui. Pour s'adapter à la partie adverse et à un environnement complexe, il faut savoir apprécier la part d'incertitude de toute négociation.

www.adninsider.com

Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre capacité d'agilité.

FOCUS

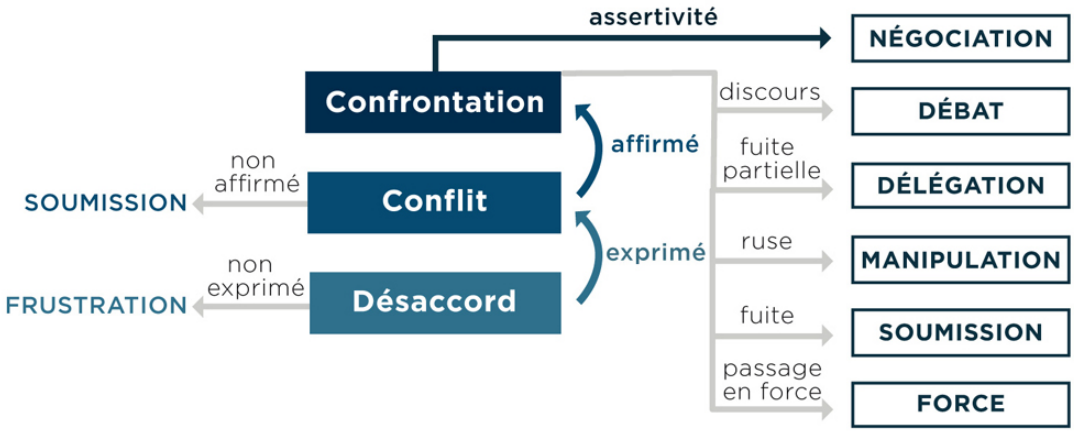
La recherche de sensations

Attention à ne pas tomber dans la quête d'une incertitude excessive. Certains apprécient trop les sensations fortes et ne vivent plus que pour les retrouver. Ce dépassement du seuil de confiance peut générer des recherches de défis inopportuns et des prises de risques préjudiciables à une bonne négociation.

c. La création de valeur par le désaccord

Sans désaccord, aucune créativité n'est envisageable. C'est la confrontation des idées, des points de vue, des concepts différents qui permettent de construire, d'innover, d'inventer. Un désaccord non exprimé génère de la frustration. Mais un désaccord exprimé qui n'est pas défendu par celui qui l'exprime génère aussi de la frustration par la soumission à l'avis de l'autre. Négocier ne signifie donc pas seulement débattre, c'est-à-dire discourir sur un sujet, mais défendre pour chacun un point de vue créateur de valeur ajoutée. Négocier n'est pas non plus manipuler, ni se soumettre, ni passer en force. La confrontation des idées et leur défense de manière assertive permettent, grâce à la négociation, de trouver une issue ou une idée qui valorise l'ensemble des parties prenantes (figure 1.3).

Figure 1.3 La création de valeur par le désaccord



PAROLE D'EXPERT

Les conditions de possibilité du dialogue

Raphaël Enthoven, professeur de philosophie

Nous travaillons sur les conditions de possibilité du dialogue dans un espace démocratique. Le paradoxe est qu'il n'y a jamais eu autant de dispositifs de dialogue dans notre démocratie et il n'y a jamais eu si peu de dialogue. Les gens croient qu'il suffit, pour se parler, d'énoncer successivement l'opinion qui est la leur. Il n'y a pas d'échange, pas d'interactions, nul apprentissage de l'un par l'autre.

Montaigne, dans *Les Essais*, chapitre 8 du livre III (sur l'art de la conversation) déclare se sentir plus fort (ou plus fier) de la victoire qu'il remporte sur lui-même quand il s'incline devant les arguments d'un adversaire puissant, que de la victoire qu'il emporte sur l'autre grâce à sa faiblesse.

La condition de possibilité du dialogue est d'être assez fort pour changer d'avis, c'est-à-dire de se rendre suffisamment perméable aux arguments d'autrui pour les recevoir véritablement sans y voir une agression ou une hostilité. Mais dans un univers de passions collectives, il n'y a aucune place pour l'humilité, on la prend pour une faiblesse. Il est rare que les gens soient capables de se parler, de faire suffisamment de concessions pour être en mesure d'entendre une autre parole que la leur : les gens dont la conversation n'est pas réductible au capitonnage de certitudes préalables sont des diamants dans un océan de charbon. Ce sont eux, pourtant, qui l'emportent. Même quand ils sont vaincus. Qu'on les frappe sous la ceinture quand ils vont chercher les autres sur le terrain des arguments est un aveu de défaite, de la part de l'adversaire. Le dialogue est de donner la dignité d'un adversaire à celui qui voudrait être uniquement votre ennemi.

SECTION 2

LE RÉFÉRENTIEL PACIFICAT

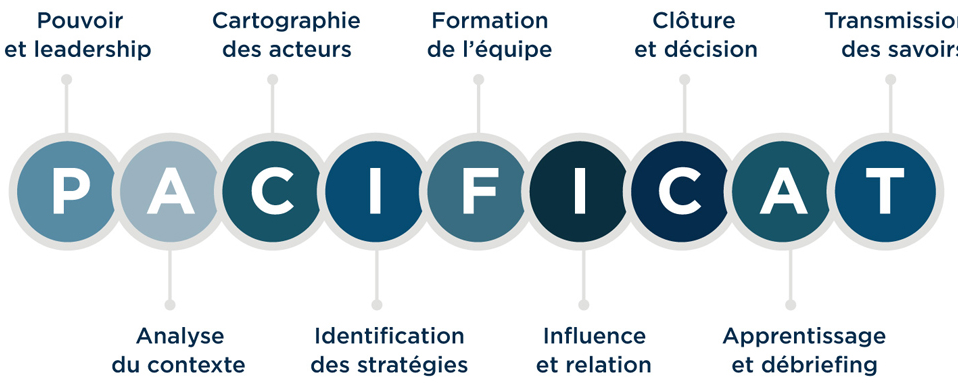
Face à cette incertitude croissante et pour mener à bien ces négociations d'un nouveau genre, nous avons conçu un référentiel dédié aux négociations complexes. D'abord destiné aux négociateurs professionnels, il est désormais utilisé dans le monde entier, sur tous types de négociations.

1 Un référentiel issu de la pratique

a. Un standard créé par des négociateurs professionnels

Dans les organisations de négociateurs professionnels, l'atout majeur de l'équipe est également sa difficulté principale : la diversité des négociateurs et de leur profil. Pour pouvoir agir dans des environnements culturels et économiques variés, il est indispensable d'avoir recours à des négociateurs locaux qui maîtrisent la langue, les réseaux, les us et coutumes. Dès lors, comment faire travailler ensemble des négociateurs ayant des différences culturelles ? En adoptant un *référentiel** qui n'impose aucune bonne réponse, juste de bonnes questions (figure 1.4).

Figure 1.4 Les neuf étapes du référentiel PACIFICAT



PAROLE D'EXPERT

Le référentiel PACIFICAT

Julien Morel, ancien directeur commercial Nespresso, directeur Global Supply Chain de Rimowa (LVMH)

Le modèle de négociation PACIFICAT a fait naître un véritable changement culturel au sein du comité de direction de Nespresso. Il a permis tout d'abord de développer une intelligence à la fois individuelle et collective autour de la négociation complexe. Par exemple, la nécessité de donner des mandats clairs à nos équipes avant de les envoyer en négociation est devenue un réflexe, une routine.

Le référentiel PACIFICAT a également permis de comprendre l'importance et même le besoin de confrontation pour créer de la valeur, entre nous et avec les autres. Ne pas fuir mais au contraire y prendre goût, afin d'identifier l'objectif commun partagé[3] et de construire ensemble des solutions à valeur ajoutée.

Le référentiel PACIFICAT, utilisé partout dans le monde par les négociateurs et les médiateurs professionnels, possède plusieurs caractéristiques qui en ont fait la référence mondiale des négociations complexes.

- **Un référentiel universel** : traduit en plus de dix langues, PACIFICAT est utilisé dans plus de quarante pays dans le monde.

- **Une colonne vertébrale souple** : le référentiel n'impose aucune technique, juste l'enchaînement dans l'ordre de chacune des neuf étapes.
- **Un enchaînement de questions-clés** : pas de bonnes réponses, simplement des questions-clés auxquelles chaque utilisateur apporte la réponse la plus adaptée à la situation.
- **Un niveau de technicité évolutif** : quel que soit le niveau de formation (*Initiation*, *Essentials*, *Advanced*, *Expert)*, le référentiel reste le même, seuls les outils évoluent.
- **Des outils pragmatiques et puissants** : tous les outils, méthodes, techniques, de PACIFICAT sont validés par des centaines de négociations et autant de débriefings et de retours d'expérience.

b. Une amélioration permanente

Utilisé dans le monde entier, le référentiel PACIFICAT fait l'objet d'améliorations permanentes de la part des utilisateurs. C'est une méthode qui se construit et se renforce grâce aux *feedbacks* et aux débriefings des négociateurs qui la pratiquent. Chaque année, plusieurs centaines de débriefings sont organisés pour conforter les outils utilisés, les améliorer, ou ouvrir des voies de recherches sur ces nouvelles techniques ou méthodes susceptibles de venir enrichir le référentiel. Les améliorations sont pilotées par le comité international PACIFICAT, regroupant des sommités internationales de la médiation et de la négociation.

c. La validation des outils par la pratique

Il n'existe aucune méthode magique de négociation : si vous utilisez des techniques qui fonctionnent dans le cadre de vos négociations, cela signifie qu'elles sont bonnes pour vous. Dès lors, conservez-les et venez simplement les positionner au bon niveau du référentiel.

PAROLE D'EXPERT

S'adapter à différents types de négociations

Jean-Marc Janaillac, ex-PDG du groupe Air France-KLM, ex-PDG de Transdev, ex-PDG de Maeva

De ma première négociation à titre professionnel à la préfecture du Finistère en 1980 où, très jeune directeur de cabinet du Préfet, j'avais dirigé en l'absence du Préfet les discussions avec un groupe de militants antinucléaires opposés au projet de la centrale de Plogoff qui avaient pris en otage la direction départementale du Parti communiste, à la dernière en date chez Air France-KLM où j'ai supervisé les négociations avec une intersyndicale exigeant une augmentation de salaire déraisonnable, j'ai pu expérimenter un très grand nombre de types de négociation.

Parmi ces négociations, on pense d'abord aux négociations sociales, particulièrement en France, en raison du recours à la grève plus rapide qu'ailleurs pour assurer une pression maximale et très souvent fortement médiatisée ; mais elles ne sont pas plus faciles dans les pays où des syndicats puissants font preuve de plus de responsabilité, ce qui ne veut pas dire moins de combativité. Les négociations sont particulièrement ardues lorsque le coût d'un conflit est très élevé en comparaison avec le coût des demandes formulées par les organisations syndicales. C'est le cas en particulier des entreprises de transport, tout particulièrement aérien, ce qui pousse fortement les directions de ces entreprises à faire le choix rationnel à court terme de céder en comparant les coûts respectifs d'une grève et des revendications – qui cependant,

mises bout à bout sur le moyen terme, plombent la rentabilité de l'entreprise.

Parmi les négociations les plus difficiles figurent celles avec un fournisseur disposant d'un monopole pour le service ou le produit qu'il fournit. J'ai eu, en tant que PDG de Maeva, qui gérait des milliers de lits dans des stations de montagne telles Les Arcs ou La Plagne, à négocier avec la Compagnie des Alpes, responsable des remontées mécaniques, pour acheter chaque année des milliers d'abonnements vendus en package aux locataires de nos appartements. Et lorsqu'il n'y a pas de possibilité de faire appel à un autre fournisseur face à une augmentation de prix trop importante, les points d'appui dans la négociation sont extrêmement réduits. Après avoir échoué à trouver des solutions de partenariat gagnant-gagnant, il ne reste plus que la menace du perdant-perdant, c'est-à-dire se tirer une balle dans le pied en menaçant de fermer des résidences dans les stations concernées, réduisant ainsi l'activité des remontées mécaniques, en espérant pouvoir compenser une partie des pertes dans d'autres stations.

La complexité d'une négociation peut également résulter de l'ampleur de l'enjeu, de la multiplicité des parties prenantes et de la médiatisation. À ce titre le dossier de la SNCM (société assurant les liaisons maritimes entre le continent et la Corse, filiale de Transdev dont j'étais le PDG), en cochait toutes les cases. En proie à un déficit de compétitivité causé en partie par un large sureffectif entraînant d'importants déficits chroniques face à une concurrence efficace, la SNCM ne cessait de perdre des parts de marché et, de plus, se trouvait face à une condamnation de la Commission européenne fin 2013 à rembourser 440 millions d'euros d'aides indues, ce qui aurait inévitablement entraîné sa disparition avec ses 1 500 employés et aurait risqué de mettre gravement en péril la maison mère Transdev – qui par ailleurs finançait largement les déficits de sa filiale. Face à cette perspective, la seule solution était de provoquer le dépôt de bilan de la société, permettant d'effacer la dette et de faciliter la reprise de l'activité par un nouvel actionnaire. Il a fallu deux ans de

négociation tous azimuts pour mettre en œuvre cette solution. La SNCM a déposé le bilan à notre initiative fin 2014 et en novembre 2015 elle était reprise à la barre du tribunal de commerce de Marseille. Si aujourd'hui Corsica Linea se développe en ayant repris les deux tiers des anciens salariés de la SNCM, c'est grâce aux décisions prises malgré toutes les oppositions.

Devant cette diversité de situations, y a-t-il une stratégie unique de négociation à suivre ? Je ne le pense pas car outre ces différentes situations, la négociation n'est pas la même si elle est menée afin d'obtenir quelque chose ou afin d'éviter quelque chose.

Pour moi les règles consistent à Analyser, Anticiper, s'Adapter, démarche basique qu'il n'est pas interdit de sophistiquer et d'approfondir en fonction de l'importance du dossier ou de ses enjeux, ce qui peut rendre utile l'appel à des spécialistes extérieurs, ce qu'il m'est arrivé de pratiquer.

Bien comprendre le positionnement de son « adversaire » et ses attentes affichées ou tues, décrypter l'environnement et le jeu des acteurs périphériques, être clair sur ses propres objectifs et les limites qu'on se donne est indispensable pour débuter la négociation.

Comme dans tous les domaines d'action, anticiper en ayant une vision sur les échanges suivants en fonction des hypothèses de réponse de chacun des acteurs est un plus. Avec un risque à éviter : celui de « négocier contre soi » c'est-à-dire de tenir compte dans ses propositions de la position de l'acteur en face.

Enfin, être capable de sortir de ses positions préfixées et de s'adapter à une évolution de la négociation, voire de faire preuve d'imagination pour trouver une solution innovante constitue des atouts décisifs.

Tout ceci mêle à la fois l'objectif de la raison analytique et l'affectif des relations humaines et constitue donc une des plus complètes et passionnantes activités que la vie professionnelle offre.

2 Un enchaînement de questions-clés

> *“En négociation, il n’y a pas de bonnes réponses, juste de bonnes questions.”*
>
> **Laurent Combalbert**

a. 70 % de préparation et 30 % d’improvisation éclairée

La négociation complexe se caractérise par une multitude de facteurs aléatoires, au cœur desquels le facteur humain constitue la base. Pour négocier en situation complexe, il faut donc être capable d’improviser pour s’adapter en permanence à la partie adverse. Comme le diraient les spécialistes de l’improvisation théâtrale, « l’improvisation est une chose qui se prépare ».

Les cinq premières étapes du référentiel PACIFICAT sont des phases de préparation de la négociation.

- **Pouvoir et leadership** : quelles sont les règles de décision ? Qui détermine le mandat ?
- **Analyse du contexte** : quel est l’objectif commun, la motivation des parties prenantes ?
- **Cartographie des acteurs** : qui sont les parties prenantes ? Quels liens entretiennent-elles entre elles ?
- **Identifier les stratégies** : quel est le rapport de force ? Quelle est la meilleure des stratégies à adopter ?
- **Former l’équipe** : quel profil de négociateur et quelle organisation pour l’équipe ?

Notre conseil

Le référentiel a pour objectif de simplifier la préparation de la négociation en enchaînant les questions-clés. Commencez par deux ou trois étapes du référentiel lors de votre prochaine négociation pour intégrer petit à petit l’ensemble des outils.

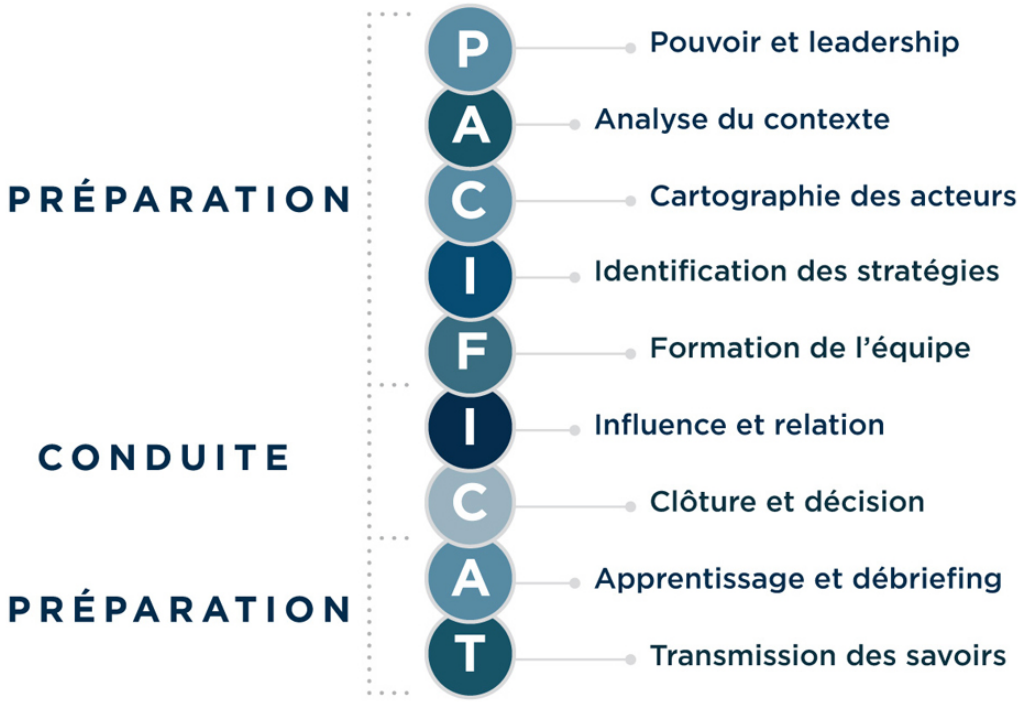
Les deux étapes suivantes matérialisent la conduite de la négociation.

- **Influence et relation** : comment induire le changement au sein de la partie adverse pour l'amener à conclure un accord pour tous ?
- **Clôture et décision** : à quel moment s'arrêter et comment valoriser l'accord commun ?

Les deux dernières étapes finalisent le référentiel par la préparation des négociations à venir.

- **Apprentissage et débriefing** : comment valoriser le vécu pour apprendre des échecs et des réussites ?
- **Transmission des savoirs** : que retenir pour alimenter la formation des prochains négociateurs ?

Figure 1.5 Cinq étapes de préparation, deux étapes de conduite, deux étapes de préparation



b. Une appropriation personnelle de chaque négociateur

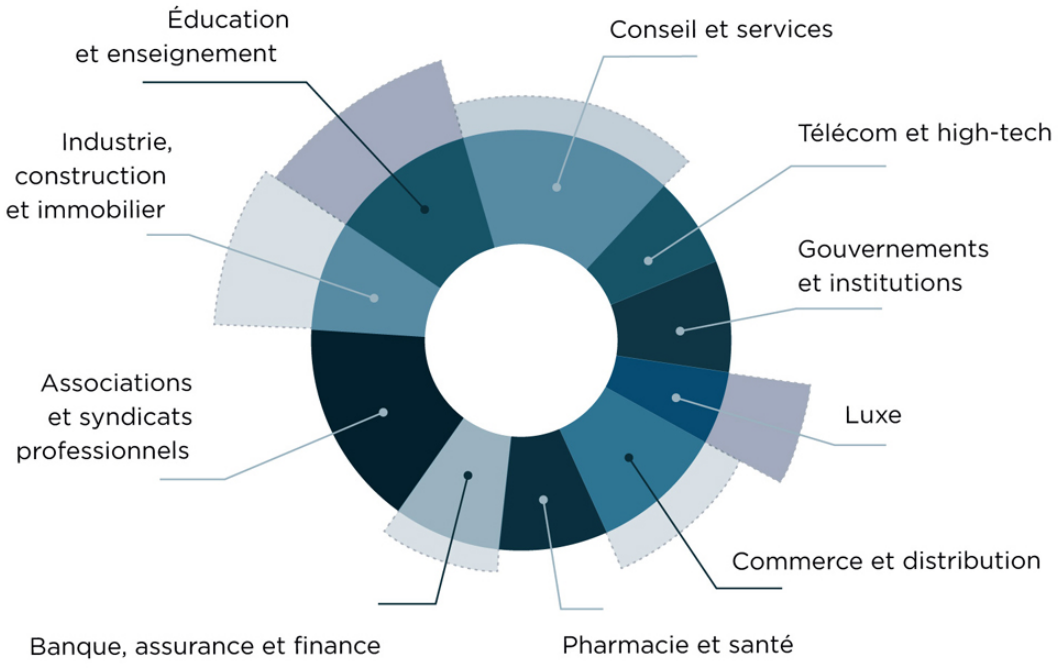
Au travers des neuf étapes du référentiel, chaque négociatrice ou négociateur est libre de s'approprier les outils qui lui semblent les plus

pertinents, à l'aune de sa pratique et de son expérience. Un étudiant en négociation ou un négociateur débutant s'appropriera les outils de base, considérés comme les « essentiels » de la négociation. D'un autre côté, un négociateur expérimenté viendra s'approprier les outils « avancés » pour améliorer sa pratique ou se préparer à gérer des négociations d'un niveau supérieur.

c. Une utilisation dans tous les secteurs d'activité

La spécificité du référentiel PACIFICAT est de s'adapter à toutes les situations de négociation. En effet, en ne proposant aucune bonne réponse mais simplement de bonnes questions, il permet de faire face à tout type de négociations, qu'elles soient commerciales, sociales, diplomatiques et dans tous les secteurs d'activité.

Figure 1.6 Les secteurs d'application du référentiel PACIFICAT



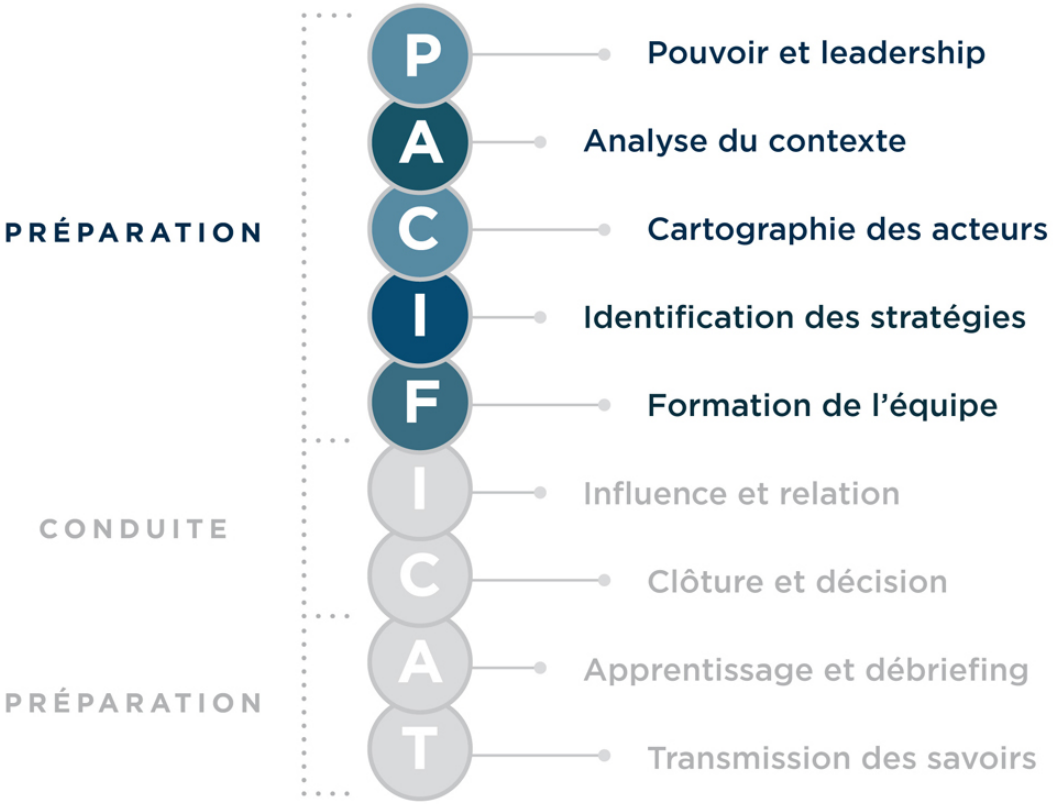
À RETENIR

Introduction aux négociations complexes

- Dans un monde complexe, les procédures perdent leur efficacité.
- L'appétence à l'incertitude est devenue une compétence-clé des entreprises et des organisations.
- Le conflit est un facteur de création de valeur ajoutée pour qui sait le gérer par la négociation.

Le référentiel PACIFICAT

- En négociation, il n'y a pas de bonnes réponses, juste de bonnes questions.
- La compétence en négociation s'acquiert par la pratique et le terrain.
- La négociation, c'est 70 % de préparation et 30 % d'improvisation éclairée.


PRÉPARATION
CONDUITE
PRÉPARATION
P
A
C
I
F
I
C
A
T
Pouvoir et leadership
Analyse du contexte
Cartographie des acteurs
Identification des stratégies
Formation de l'équipe
Influence et relation
Clôture et décision
Apprentissage et débriefing
Transmission des savoirs

Partie 1 Préparer la négociation

Les grands coachs sportifs ont l'habitude de dire que les matchs se gagnent à l'entraînement. Il en est de même pour la négociation : sa réussite se détermine dans la phase de préparation. Vous avez lu, et vous lirez régulièrement dans cet ouvrage qu'une bonne négociation se divise en 70 % de préparation et 30 % d'improvisation éclairée. Cette phrase, quand elle a été prononcée la première fois, se voulait pédagogique et facile à retenir. L'expérience cumulée des auteurs de ce livre et de tous les experts qui y ont prêté leur concours démontre à quel point cette répartition est juste, et comment la préparation est primordiale pour réussir une négociation. Savoir se poser les bonnes questions avant même de commencer à parler, voilà de quoi va traiter cette première partie.

Plan de la partie

Chapitre 2 Pouvoir et leadership
Chapitre 3 Analyse du contexte
Chapitre 4 Cartographie des acteurs
Chapitre 5 Identification de la stratégie
Chapitre 6 Formation de l'équipe de négociation

Chapitre 2 Pouvoir et leadership

Pouvoir et négociation ont longtemps été liés, la négociation étant généralement perçue comme l'un des moyens de prendre ou de garder le pouvoir de manière pacifique. Les négociateurs internationaux, diplomates ou commissaires officiant au sein des entités telles que la Commission européenne ou l'ONU mettent en œuvre au quotidien des stratégies et des techniques de négociation. Leur seul but est de permettre à leur gouvernement respectif ou aux organisations qu'ils représentent d'asseoir leur pouvoir ou de faire valoir leurs droits.

La négociation a besoin du pouvoir non comme une finalité, mais comme d'un outil : sans pouvoir, un négociateur n'est rien et ne peut rien. Il doit asseoir son leadership pour être reconnu par la partie adverse, assurer sa légitimité par son aptitude à « prendre le pouvoir » sur la relation sans pour autant dessaisir l'autre de sa propre autorité.

Plan du chapitre

Section 1 Le leadership en négociation
Section 2 Décideur *vs* négociateur
Section 3 Les pouvoirs de négocier
Section 4 Le mandat du négociateur
Section 5 Le leadership du négociateur en situation de tension

SECTION 1

LE LEADERSHIP EN NÉGOCIATION

L'art du leadership s'exerce aussi bien au sein d'une équipe qu'à la table des négociations : il relève des mêmes principes et se prépare en amont de la prise de contact.

1 Être acteur de la négociation

Le sentiment d'être acteur d'une négociation n'est pas aussi simple qu'il y paraît : il relève d'une capacité d'engagement forte au cœur d'une situation conflictuelle, et tout le monde n'y est pas préparé de la même façon.

a. Faire du conflit un facteur de création de valeur

Le conflit est éminemment porteur de valeur ajoutée, dans le sens où il confronte des idées différentes. Ce ne sont pas les idées contradictoires qui contribuent à la création de valeur, ce sont les manières de gérer le conflit pour en faire sortir un gain collectif supérieur à la simple addition des positions individuelles.

Georg Simmel, sociologue et philosophe allemand, a étudié le conflit dans son acception la plus large. Il le place au cœur des systèmes sociaux et en fait un moteur de l'évolution des organisations. Pour lui, il n'y a pas de désaccord sans adhésion au principe même du désaccord. Dès lors, le conflit est un facteur d'association et non de dissociation : les groupes sociaux sont donc le fruit de « deux catégories d'actions réciproques qui s'affirment, dans cette mesure, toutes comme également positives[1] ».

Exemple

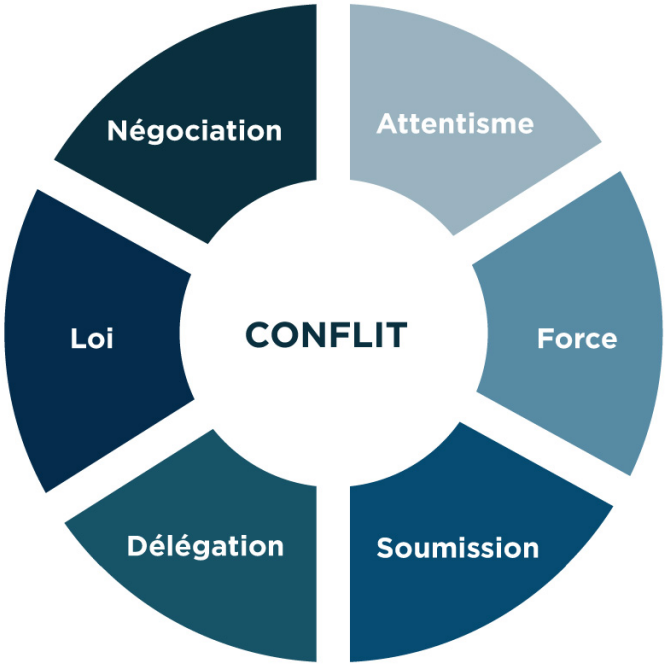
ADN Kids!

- L'association ADN Kids! forme les enfants à la négociation à l'école pour lutter contre le harcèlement et la violence. Dans ce cadre, un exercice est organisé avec les élèves de primaire. Une grande affiche sur laquelle un « 6 » est écrit est posée au milieu de la salle de classe. Les élèves, répartis en deux groupes, sont disposés de chaque côté de l'affiche : les uns voient donc un « 6 », et les autres un « 9 ». Il est demandé à chaque

groupe d’élèves de convaincre l’autre que ce qu’il voit est la vérité, soit un « 6 » pour les uns et un « 9 » pour les autres. Au bout d’une minute, c’est la confrontation entre les deux groupes, chacun essayant de convaincre l’autre qu’il a raison. À ce moment, le jeu est arrêté et on demande à chaque groupe de prendre la place de l’autre. Tous réalisent alors qu’il ne s’agit pas d’un 6 *ou* d’un 9 mais d’un 6 *et* d’un 9. En acceptant le point de vue de l’autre, les enfants ont créé de la valeur ajoutée en ayant vu deux chiffres sur l’affiche au lieu d’un seul.

La perception personnelle du négociateur va influencer sa façon de gérer le conflit, de l’utiliser ou non comme vecteur de valeur ajoutée, et de l’orienter vers telle ou telle manière de sortir de la situation.

Figure 2.1 Les différentes manières de gérer un conflit



- **L'attentisme :** plutôt que de prendre le conflit à bras-le-corps pour essayer d'y apporter une solution, celui-ci est « caché sous le tapis ». On espère qu'il va s'éteindre de lui-même ou se régler tout seul. Cette pratique est malheureusement très utilisée dans le monde de l'entreprise quand le conflit est perçu de manière négative : il vaut mieux laisser pourrir une situation en laissant croire aux instances supérieures que tout va bien, plutôt que de mettre au jour une difficulté, au risque de passer pour un mauvais manager.

Exemple

Notre-Dame-des-Landes

Le projet de construction de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes dans la région de Nantes a été annulé en 2018 par le gouvernement français. Initié en 1963, il est le plus ancien conflit environnemental de France, avec plus de 55 ans d'attentisme et d'atermoiements. À l'origine lancé pour construire un aéroport dans le Grand Ouest de la France, ce conflit a été le caillou dans la chaussure de plusieurs générations d'hommes et de femmes politiques : associations de défense, rapports en tout genre, enlisements juridiques, référendum populaire, tout a été prétexte à reporter une décision ferme qui n'est arrivée qu'en 2018 après l'élection du président Emmanuel Macron.

- **Le passage en force** : c'est la solution des « mauvais négociateurs », car ce n'est pas de la négociation ! Il existe, face au conflit, deux façons majeures de passer en force : l'imposition et la *manipulation**. Quand on impose un point de vue sur un autre, on prête le flanc à deux réactions : la première est la soumission de la partie adverse, ce qui permet de gagner sur le coup mais qui annihile la relation à long terme ; la seconde est la réaction de force de la partie adverse, soit en opposition, soit en rétorsion. Dans les deux cas, le passage en force par l'imposition est destructeur de valeur dans la durée. Par la manipulation, qui est une forme de passage en force déguisée, on fait croire à la partie adverse qu'elle trouve un intérêt à la solution proposée, jusqu'au moment où elle réalise qu'elle a été manipulée. Dans ce cas également, le passage en force par la manipulation est destructeur de la valeur dans le temps.

Notre conseil

Quand vous avez un rapport de force très favorable et qu'il pourrait être facile d'imposer votre point de vue à la partie adverse, demandez-vous toujours si vous souhaitez un gain maximal mais une relation à court terme, ou un gain peut-être plus modéré mais une relation dans la durée.

Exemple

Taxation unilatérale

- En février 2018, le président américain Donald Trump a pris une décision protectionniste en taxant les importations d'acier de 25 % et celles d'aluminium de 10 %. Il s'agissait d'une décision unilatérale, qui a mis les partenaires commerciaux des États-Unis au pied du mur. Seul le Canada, premier partenaire commercial et premier fournisseur d'acier des États-Unis, a été exempté *à titre temporaire*, ainsi que le Mexique. La brutalité de la décision a surpris le monde des affaires et les réactions de pays comme le Brésil ou la Chine ont été, en représailles, de prédire des mesures de rétorsion dans les relations avec les USA.

Le président américain, Donald Trump

FOCUS

Négocier en force ou quitter la table ?

Dans le cadre de la recherche d'un accord négocié, le passage en force est à éviter pour ne pas susciter une destruction de valeur. Pourtant, dans certaines situations, il est préférable de ne pas négocier : quand la demande de la partie adverse est inadmissible ou qu'elle porte atteinte à des valeurs qui ne sont pas négociables. On peut décider de ne pas laisser penser à la partie adverse qu'elle pourrait obtenir quelque chose sur un sujet que l'on ne souhaite pas négocier.

- **La soumission :** pour certains, la meilleure façon de mettre fin aux conflits consiste à céder, à accepter les demandes de la partie adverse. Cette forme d'évitement est pernicieuse car elle laisse penser à la partie adverse qu'elle va systématiquement l'emporter et obtenir ce qu'elle attend. Le jour où l'on cesse de se soumettre, la frustration peut s'avérer grande et les réactions violentes.
- **La délégation :** cette solution consiste à solliciter une tierce partie pour résoudre le conflit. Si la délégation n'est pas forcément une manière négative de mettre fin au désaccord, elle pose le problème de la perte de légitimité de celui qui y recourt. Si, dans sa mission, la personne est censée négocier le conflit qu'elle délègue, elle risque à terme de ne plus paraître crédible dans l'exercice de ses fonctions.

Exemple

N et N+1

- Responsable d'un site de production en banlieue de Buenos Aires, un directeur argentin se trouve face à un conflit social dur et un blocage de son usine. Pour obtenir la réouverture des lignes de production, il essaye de négocier mais devant son échec, il sollicite l'un de ses collaborateurs pour mener les discussions. Celui-ci obtient une reprise du travail rapide. Quelques semaines plus tard, nouveau blocage, nouvelle tentative infructueuse du directeur, et nouveau recours à son collaborateur qui règle le problème en quelques heures. En fin d'année, le directeur est licencié par son employeur du fait des grèves multiples qu'il n'a pas su éviter, et est remplacé… par son collaborateur.

• **Le recours à la loi :** c'est la solution du contentieux juridique. On confie le soin aux juges de trancher le différend, avec toute la cohorte de difficultés que cela représente : des frais de justice, des délais imprévisibles, et l'aléatoire de la décision des juges et des revirements de jurisprudence.

FOCUS

Un recours parfois nécessaire

Certains contentieux doivent passer devant la justice du fait de leur gravité ou du caractère clairement illégal de leur origine. Ne pas recourir à la loi devant une situation manifestement illégale fait courir le risque de devenir complice de l'infraction.

MISE EN SITUATION

Un comptable indélicat

Le comité de direction d'une société britannique vient d'apprendre que son directeur financier a détourné plusieurs millions de livres en un peu moins de trois ans. Abasourdis, les membres du comex échangent sur la conduite à tenir : certains souhaitent que l'entreprise porte l'affaire devant la justice pour faire arrêter celui qui les a volés. D'autres, craignant que la révélation d'une telle fraude ne porte atteinte

à la réputation de la société, préfèrent envisager une négociation avec le voleur pour lui faire quitter la société en toute discrétion, tout en restituant les fonds détournés.

Quelle décision prendre ?

Il n'existe pas de bon choix. Si l'on se place du côté de l'efficacité, il est préférable de négocier le départ du fraudeur pour récupérer les fonds, et éviter un impact sur la réputation de la société. Cependant, en ne dénonçant pas une infraction aussi grave, les membres du comex courent le risque d'être poursuivis au mieux pour non dénonciation d'infraction, au pire pour complicité de détournement de fonds.

Si l'on se place du côté de la loi, il faut dénoncer immédiatement le directeur financier auprès des services de police et faire procéder à son interpellation. Toutefois, il y a un risque de ne pas récupérer les fonds et l'impact sur la réputation de l'entreprise pourrait se révéler très important.

C'est un dilemme complexe : recours à la loi ou à la négociation ? Et vous, qu'auriez-vous choisi ?

- **La négociation :** il s'agit de la solution la plus créatrice de valeur ajoutée. Les parties entrent en discussion pour mettre fin ensemble au conflit et trouver un accord qui satisfasse tout le monde. Bien que paraissant la solution naturelle à un conflit, car plus vertueuse que les autres, la négociation n'est pas la solution principale recherchée en cas de désaccord affiché : pour se poser en négociateur, il faut une détermination forte.

STOP iNSiDER

www.adninsider.com

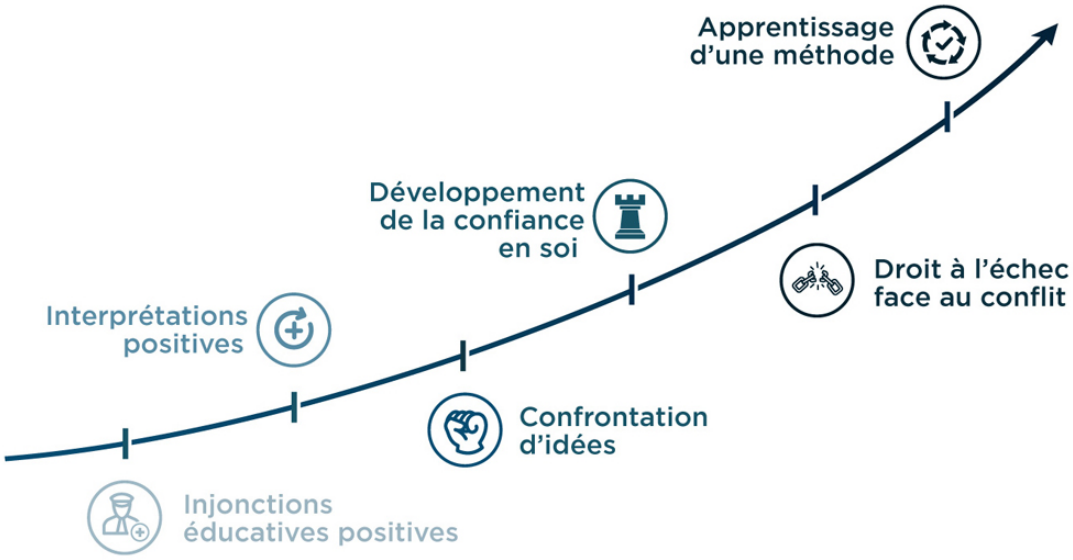
Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre appétence au conflit.

MÉTHODE

Comment développer l’appétence au conflit ?

L’appétence au conflit se développe dès le plus jeune âge, puis dans toutes les étapes de la vie, afin d’en faire un facteur de création de valeur ajoutée et non pas une situation de blocage et d’affrontement.

Figure 2.2 Développer l’appétence au conflit



Les injonctions éducatives positives

Exprimer aux enfants une vision positive de la notion de désaccord en dédramatisant le mot « conflit » et en revenant à son sens premier, c’est-à-dire deux positions en désaccord permettant de valoriser les avis différents.

Les interprétations positives du conflit

Expliquer les situations de conflit vécues en montrant les points positifs qu’elles ont apportés ou qu’elles auraient pu apporter.

L’acceptation de la confrontation d’idées

Accepter que la confrontation des idées soit valorisée dans les échanges et les relations interpersonnelles.

Le développement de la confiance en soi

Développer sa confiance en soi et son *assertivité** pour oser exprimer les désaccords et ne pas générer la frustration d’un désaccord caché.

Le droit à l'échec face au conflit

Accepter de ne pas toujours réussir à faire admettre son point de vue ; on ne peut pas régler pacifiquement un désaccord à chaque fois.

L'apprentissage d'une méthode

Apprendre une méthode dédiée à la gestion des conflits par la négociation pour renforcer sa confiance en soi et son efficacité.

FOCUS

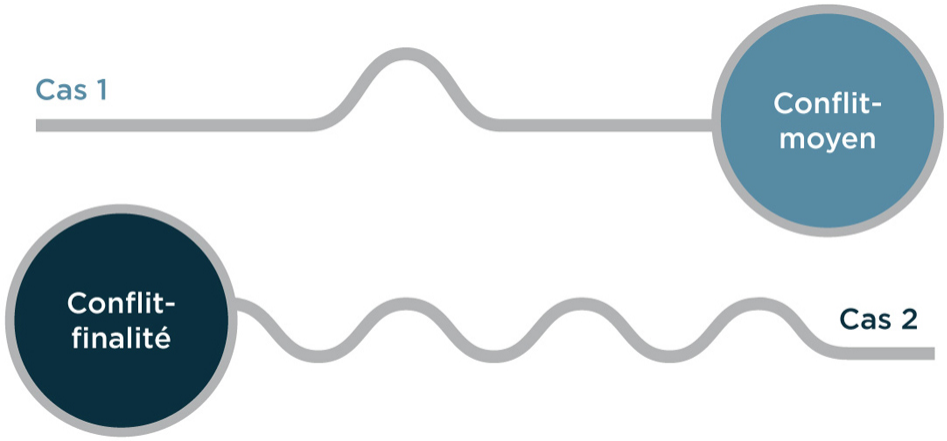
Conflit-moyen ou conflit-finalité ?

Le conflit peut être perçu et/ou utilisé de deux façons différentes : le conflit-moyen ou le conflit-finalité.

Dans le cadre du conflit-moyen, le but des protagonistes est d'utiliser le désaccord et la confrontation d'idées pour créer une solution commune entre les parties. Une fois que la solution est trouvée, la situation revient à la normale (figure 2.3, cas 1).

Dans le cadre du conflit-finalité, une des parties prenantes utilise le conflit comme une fin en soi : sans le conflit, elle a le sentiment de ne pas exister ou de ne pas pouvoir s'affirmer. Dans ce cas, les conflits s'enchaînent sans fin. Quand une solution est trouvée à un désaccord, un autre problème est soulevé, et ainsi de suite (figure 2.3, cas 2).

Figure 2.3 Conflit-moyen ou conflit-finalité



b. Se préparer pour improviser de façon éclairée

Décider de choisir la négociation pour faire face à un conflit nécessite que le négociateur se sente préparé et en confiance. À défaut, il sera enclin à

choisir une solution de facilité comme l'attentisme ou le passage en force. Mais la préparation ne consiste pas simplement à réciter des réponses toutes faites, ni à appliquer systématiquement des techniques apprises par cœur dans une salle de cours. Les meilleures négociatrices et les meilleurs négociateurs font preuve d'une aptitude majeure dans l'exercice de leur métier : l'improvisation. Cette capacité d'improvisation leur permet de s'adapter à la situation de négociation ainsi qu'à la partie adverse sans jamais perdre de vue leur objectif.

> L'improvisation est l'action de créer et de réaliser dans le même temps.

En négociation complexe, nous parlons d'*improvisation éclairée*[*], c'est-à-dire la capacité à « inventer » le contenu de la négociation tout en appliquant un processus structuré. En effet, une improvisation désordonnée ou trop désorganisée ferait courir le risque au négociateur de sortir du cadre et de perdre de vue l'objectif à atteindre.

Exemple

Un DRH mal préparé

DRH expérimenté, Joao-Paolo a l'habitude de gérer les relations sociales. Il a mené des dizaines de négociations de salaire et autant de contentieux avec des collaborateurs. Il a le sentiment qu'il a atteint un tel niveau d'expertise qu'il n'est plus nécessaire pour lui de préparer ses négociations. En charge de la restructuration d'une usine dans le Sud du Brésil, Joao-Paolo entame les premiers échanges avec les représentants des salariés. À peine descendu de son avion. Il s'exprime avec assertivité et fermeté, comme il le fait d'habitude, en improvisation. Mais son improvisation totale va lui coûter cher : Joao-Paolo ne s'est pas renseigné sur les communautés qui sont représentées au sein des collaborateurs, ni même sur leurs pratiques habituelles en matière de négociation. À peine a-t-il terminé son discours introductif qu'il est pris à partie par les collaborateurs, « secoué » physiquement et enfermé dans un bureau. Joao-Paolo est resté séquestré 48 heures avant qu'une équipe de négociateurs professionnels ne viennent l'extraire. Il est probable que la prochaine fois, Joao-Paolo improvisera moins et préparera sa négociation en se renseignant davantage.

Il est important de rechercher une structuration « souple » du processus de négociation : un référentiel assez ferme pour aider à la préparation et à la conduite de la négociation en servant de colonne vertébrale, mais un référentiel assez flexible pour ne pas contraindre les négociateurs. Un excès

de structuration empêche l'adaptation à la situation ou inhibe la prise de risque.

Exemple

Formation de négociateurs de crise

- Dans le cadre de sa formation initiale, Bayani, un négociateur de crise d'un pays asiatique, participe à deux semaines de formation au sein de l'Académie nationale de police. Il reçoit une formation essentiellement théorique sur les méthodes et les techniques de négociation avec des preneurs d'otage ou des individus retranchés. Policier expérimenté, il a l'habitude de gérer des crises du quotidien, sans pour autant connaître les théories qui lui sont enseignées à l'Académie. Lors d'un exercice de mise en pratique pour sa fin de stage, il se trouve confronté à une situation qu'il a déjà vécue plusieurs fois : un individu alcoolisé s'est retranché dans un magasin et refuse de sortir, menaçant de tuer un client si la police entre.Bayani décide de se positionner devant la porte de l'établissement pour établir un contact à la voix avec le forcené retranché. Il est tout de suite arrêté par son instructeur qui lui indique qu'il ne doit pas tenter de prise de contact à la voix mais privilégier le téléphone, comme indiqué dans la procédure. Bayani lui rétorque que face à un homme alcoolisé, probablement effrayé par la situation qu'il a déclenchée, parler directement au policier est plus rassurant, d'autant qu'il risque de ne pas vouloir décrocher le téléphone. L'instructeur lui indique alors qu'il a certainement raison dans la réalité mais que dans le cadre de l'exercice, il doit rester dans la procédure. Interrogé par Bayani, surpris du fait qu'il privilégie la procédure au détriment du bon sens de terrain, l'instructeur rétorque : « Je sais que la procédure n'est pas adaptée à ce type de situation, mais si vous prenez le risque de sortir de la procédure et que vous ne réussissez pas, vous serez entièrement responsable. » Ainsi, pour l'instructeur, il vaut mieux appliquer une procédure inefficace plutôt que de prendre le risque de sortir du cadre : rien de tel pour inhiber la prise de risque et la capacité d'improvisation du négociateur.

En négociation, il est indispensable de s'adapter à l'autre. Comprendre sa motivation, ses intérêts, son profil psychologique qui sont par exemple des éléments fondamentaux permet de créer une relation efficace et durable. Or, ce sont des éléments complexes car liés aux facteurs humains, et certains d'entre eux ne sont même pas toujours conscients pour la partie adverse. Dès lors, l'improvisation pour s'adapter à l'autre est indispensable à une négociation efficace. Cette phase d'adaptation nécessite une prise de risque encadrée par un référentiel structurant : c'est ce que nous appelons l'improvisation éclairée.

c. L'engagement du négociateur : médiation vs négociation

Le fait de se sentir acteur de la négociation impose un engagement fort de la part du négociateur. Cet engagement fait de lui une partie non-neutre à la négociation, et c'est là la différence majeure entre *négociation* et *médiation*.

> La médiation est l'intervention extérieure d'une tierce partie neutre et objective au sein d'un conflit pour parvenir à un accord entre les parties impliquées.

Contrairement à un médiateur, qui doit être neutre et tierce partie au conflit, le négociateur se caractérise par son engagement au sein de l'une des parties. Il défend les intérêts de son entreprise, de son organisation ou de son client, et sa motivation contribue à l'assertivité[2] dont il fait preuve.

Notre conseil

Le référentiel PACIFICAT est également une méthodologie de médiation, utilisée dans le cadre de médiations internationales. C'est le *positionnement* du médiateur qui diffère de celui du négociateur, pas la méthode ni les outils.

L'engagement du négociateur ne doit cependant pas nuire à son objectivité dans la relation. À trop vouloir défendre son point de vue, on oublie parfois que le but de la négociation n'est pas d'imposer sa position à l'autre mais de créer de la valeur ajoutée en intégrant tous les points de vue des parties prenantes. L'excès d'engagement peut être considéré par la partie adverse comme de l'arrogance ou conduire à un aveuglement du négociateur néfaste à la réussite de la relation.

Exemple

Un négociateur trop engagé

- Aux États-Unis, dans le cadre d'une négociation sociale, un syndicaliste mène des discussions avec sa direction. Il défend les intérêts des membres de son organisation et croit fermement aux idées qu'il porte. La direction s'oppose à lui sur certains points, mais un accord semble se profiler sur les points principaux de la discussion. Le syndicaliste est extrêmement attaché à tous les points qu'il défend, notamment des points de détail qu'il considère comme des éléments de principe. Trop engagé dans sa recherche de 100 % de satisfaction de ses revendications, il refuse de signer des accords qui donnaient satisfaction à la grande majorité des demandes des collaborateurs.

Aveuglé par un engagement excessif, le représentant syndical va bloquer la relation et empêcher la signature d'un accord pourtant accepté par la plupart des salariés.

2 Travailler son leadership

Les bons négociateurs sont généralement dotés d'un leadership important. Ils influencent les autres, les marquent, laissent leur empreinte. Le leadership, comme les techniques de négociation, est une aptitude qui se travaille.

> Le leadership est la capacité d'une personne à influencer son entourage et à faire preuve d'une autorité naturelle sur les autres.

Bien qu'emprunté à l'anglais *leader* qui signifie « chef », le terme « leadership » tel que nous l'utilisons en négociation relève non pas d'un statut (chef), mais d'une attitude et d'un impact que l'on a sur les autres (influenceur).

a. Confiance, charisme et estime de soi

La confiance en soi est un sujet crucial dans le travail du négociateur sur son leadership et sa capacité naturelle d'influence sur les autres. Cette influence est généralement appelée *charisme*. D'origine grecque, le mot « charisme » a d'abord été employé en théologie, pour désigner une faveur, une grâce accordée par Dieu à une personne. C'est en 1912 que le sociologue Ernst Troeltsch[3] lui a donné le sens que l'on utilise aujourd'hui, c'est-à-dire une autorité naturelle permettant d'influencer et de diriger un groupe.

Les grands négociateurs frappent souvent par le charisme dont ils font preuve ; leur confiance en eux semble leur permettre de déplacer des montagnes : Nelson Mandela, à en croire tous ceux qui ont eu la chance de le côtoyer, avait une confiance en lui fascinante qui lui permettait d'aborder avec sérénité toutes les négociations qu'il devait conduire.

Composante du charisme, l'estime de soi constitue la base de la confiance personnelle de tout un chacun. Elle est le jugement que chacun porte sur sa valeur personnelle, et son alignement avec les valeurs qui lui sont propres

ou qui lui semblent importantes. On comprend donc l'importance qu'elle revêt dans le travail de chacun sur la confiance en soi : se mal-juger est une façon de ne pas se faire confiance.

La construction de l'estime que l'on a de soi commence dès le plus jeune âge. Par exemple, les critères choisis par nos parents pour nous renvoyer une image de ce que nous sommes nous impactent de façon durable : « Si tu n'as pas de bonnes notes, tu ne feras rien de ta vie. » Dès lors, des mauvaises notes diminuent l'estime que l'enfant a de lui, non pas par la peur de ne rien faire de sa vie mais par le sentiment de décevoir ses parents. Ce ne sont pas les mauvaises notes qui diminuent l'estime de soi mais l'utilisation que l'on en fait, comme un critère d'évaluation et de comparaison. Et ce système est pernicieux : une faible estime de soi justifie parfois le fait d'avoir des mauvaises notes ou de connaître des échecs. Cela génère des cognitions dysfonctionnelles tenaces, comme l'hyper-généralisation (« chaque fois que je fais quelque chose, je le rate »), la minimisation des succès (« on me dit que je devrais être fier de ce que je fais, mais ce que je fais n'a pas beaucoup d'importance ») ou l'attribution illusoire (« cela m'étonnerait que quelqu'un s'intéresse à ce que je réalise »).

Exemple

Estime de soi

- Un négociateur commercial sortant d'une réunion importante, fier d'avoir obtenu un accord dans la limite haute du mandat qui lui avait été confié, rend compte à son supérieur de la réussite de sa négociation. Son chef direct, après l'avoir écouté relater les points obtenus, lui dit : « Vous semblez vous satisfaire de cela. Moi, je pense que nous aurions pu obtenir beaucoup plus. » Rien de mieux pour saper l'estime de soi de son négociateur, qui a mis plusieurs jours à se remettre de cette phrase assassine. Si son chef pensait qu'il était possible d'obtenir mieux, il aurait dû lui donner un mandat plus audacieux. Si les objectifs non-dits désirés par le chef ne sont pas atteints, la faute en incombe au chef, pas au négociateur.

Notre conseil

Si vous encadrez des équipes de négociateurs, soyez très attentifs à la façon dont vous les évaluez. Valorisez toujours les progrès ou les améliorations techniques, plutôt que de systématiquement montrer du doigt les défauts ou les difficultés.

Les critères par rapport auxquels nous nous auto-évaluons sont primordiaux pour travailler sur notre estime de nous-même. Il en est de même pour les critères que nous utilisons pour évaluer nos équipes. L'estime de soi et la valorisation de celle-ci accroissent considérablement l'impact d'une négociatrice ou d'un négociateur : fort d'un jugement positif sur lui-même, il est plus enclin à l'assertivité, c'est-à-dire à la défense de son opinion tout en acceptant celle de l'autre. Au contraire, une négociatrice ou un négociateur qui s'estime peu aura tendance à choisir la *défensivité**, voire la passivité. Une faible estime de soi peut aussi conduire à une volonté de passer en force dans les situations de blocage, du fait d'un manque de conviction dans sa propre capacité à faire face au conflit par la négociation. Elle peut enfin engendrer une autocritique excessive, conduire au pessimisme permanent et à la perte de conviction.

b. Facteurs de confiance en négociation

Les facteurs de confiance d'une négociation participent à ce que l'on appelle le « pouvoir personnel[4] ». Il en existe une multitude, mais on en identifie trois principalement : la formation, le renseignement et la préparation.

1. **La formation** consiste en l'acquisition des connaissances nécessaires à la mise en œuvre d'une activité ou d'une technique spécifique. C'est la base de tous les métiers, et la négociation ne fait pas exception : il existe un corpus théorique que chaque négociateur doit maîtriser pour atteindre une efficacité minimale lui permettant d'aboutir à un accord. Cette somme de connaissances est généralement délivrée sur trois niveaux.

- **Les outils de base :** il s'agit par exemple des outils d'identification de l'objectif commun, de l'écoute active permettant de construire la relation stable, les théories des contreparties, la théorie des jeux…
- **Les outils avancés :** ils constituent un complément des outils de base en mettant plus en avant les méthodes déjà acquises : motivations avancées, techniques d'influence, outils de construction d'un mandat…
- **Les outils professionnels :** ils regroupent les méthodes et techniques « disruptives » qui permettent aux négociateurs de

faire la différence en situation difficile : lecture comportementale, détection du mensonge, neutralisation des menaces ou des ultimatums…

> **Notre conseil**
>
> Maintenez constamment votre niveau de compétence en négociation par l'auto-formation : écoutez des conférences, lisez des livres, participez à des échanges entre négociateurs pour acquérir sans cesse de nouvelles techniques et de nouveaux outils.

L'apprentissage et l'appropriation progressive des connaissances permettent aux négociateurs de constituer une solide caisse à outils utilisable dans toutes les situations. Il est cependant surprenant de constater qu'il existe finalement peu de formations à la négociation dans les universités ou les grandes écoles. Hormis quelques filières très spécialisées en vente ou en commerce, le nombre d'heures dispensées aux étudiants sur cette matière pourtant fondamentale reste faible. Ce sujet fera l'objet d'une étude détaillée dans le chapitre 10.

2. **Le renseignement** est le deuxième facteur de confiance pour un négociateur qui doit asseoir son leadership. Même si le développement de l'appétence à l'incertitude est l'un des axes de progression de ceux qui se destinent aux négociations complexes, ne nous voilons pas la face : nous n'aimons pas les situations totalement inconnues ; le renseignement permet de résoudre cette difficulté. En s'informant sur la partie adverse, le contexte de négociation, le rapport de force, nous réduisons la part d'incertitude et nous renforçons notre confiance en notre capacité à faire face. Tous ces éléments seront développés de façon plus approfondie dans le chapitre 4.
3. **La préparation** est le point d'orgue de la confiance du négociateur. Comme nous l'avons évoqué en introduction, une négociation réussie, c'est 70 % de préparation et 30 % d'improvisation. C'est en cela que le référentiel PACIFICAT trouve toute sa force : il est l'outil de préparation des négociations par excellence. En enchaînant les questions fondamentales des cinq premières étapes, il permet de ne rien oublier dans la phase préparatoire au contact.

c. Travailler sa confiance de négociateur

Le maintien de la confiance et son développement permanent reposent sur des entraînements réguliers. Si la formation consiste à acquérir de la connaissance, l'entraînement consiste à utiliser la connaissance dans des situations variées, nouvelles et inattendues.

- **La variété :** pour couvrir une large gamme de situations, le négociateur va devoir s'entraîner sur des cas qui seront différents à chaque fois. Un jour, un exercice de création de la relation ; un autre jour, la gestion d'une menace larvée ; un troisième jour, un exercice d'identification de profil complexe. Plus les exercices d'entraînement seront variés, plus le négociateur pourra se sentir en confiance.
- **La nouveauté :** sortir du cadre habituel est important pour éviter les « effets de sentier ». Si l'on s'entraîne toujours de la même façon, on devient très fort sur un type de situation, mais démuni lorsque la situation change.

Exemple

Entraînement automatique

Dans un État du Sud des États-Unis, un homme pénètre dans une agence bancaire avec une arme et menace le personnel. Alertée par l'un des employés de la banque, la police envoie un patrouilleur sur place. Le policier, arrivé rapidement devant l'établissement, entre dans la banque et se retrouve nez à nez avec l'agresseur qui le menace de son arme. Celui-ci court se réfugier dans un bureau au fond de l'agence. Le policier, menacé, sort son arme, tire cinq coups (il possède un revolver à six coups), puis s'arrête de tirer, vide son barillet par terre et se baisse pour ramasser les cinq douilles tirées et la munition non tirée. À ce moment, le braqueur sort de sa cachette, s'approche du policier qui a rangé son arme vide dans son étui, lui tire dans la poitrine et s'enfuit. Heureusement, le policier portait un gilet pare-balles : il est assommé par le choc mais très légèrement blessé. Arrivés sur place, les renforts de police ne comprennent pas l'attitude du policier : il a tiré cinq fois, raté sa cible cinq fois, vidé son arme alors qu'il lui restait encore une munition et ramassé les douilles vides tombées par terre. L'un de ses collègues, à l'évocation de la scène, comprend tout de suite : à l'entraînement, la consigne de tir est de tirer cinq fois seulement, pour que ceux qui ont des revolvers (six coups) et des pistolets automatiques (quinze coups) tirent le même nombre de fois et ne soient pas tentés d'aller changer leur cible alors que les autres n'ont pas terminé. Et comme les entraînements se font toujours sur une cible fixe, le policier a raté ses cinq tirs car il ne s'est jamais entraîné sur une cible en mouvement. Enfin, il a ramassé ses étuis car c'est aussi une consigne au stand de tir, pour ne pas marcher dessus et risquer de glisser en se déplaçant. Sous le stress, le policier a appliqué des automatismes appris à l'entraînement mais complètement inadaptés à la situation. Un entraînement qui se déroule toujours de la même façon n'est donc pas un vecteur de confiance.

Pour exercer des négociateurs à des situations nouvelles, il est intéressant d'utiliser le décalage : proposer un exercice de négociation sociale à des commerciaux, ou un exercice de négociation financière à des négociateurs de groupe d'intervention. En sortant de leur zone de confort, les participants à l'entraînement vont expérimenter un stress positif qu'ils sauront gérer s'il se reproduit dans l'avenir.

- **La surprise :** un entraînement doit être surprenant. Un entraînement efficace est un exercice dans lequel les participants ne connaissent pas à l'avance ce qu'ils vont travailler ni le cas qu'ils vont devoir affronter. C'est en habituant les négociateurs à faire face à l'incertitude et à la surprise que l'on élève leur potentiel et leur confiance en eux.

Notre conseil

Utilisez le décalage. Demandez à des négociateurs extérieurs à votre entreprise de vous créer des entraînements ou des études de cas qui sortent de votre cadre de référence. L'intérêt du décalage réside dans le fait qu'il oblige à sortir de sa zone de confort et à

affronter des situations inédites ou méconnues. C'est une excellente façon de valoriser son entraînement.

FOCUS

Attention à l'excès de confiance

Certains négociateurs pensent avoir déjà tout vu, tout expérimenté et tout rencontré dans leur carrière. Généralement, ils font preuve d'arrogance et d'excès de confiance. Cela peut laisser à penser qu'ils bénéficient d'un charisme important et d'un leadership fort mais cela peut aussi se retourner contre eux quand ils se trouvent déstabilisés par une nouvelle situation. En négociation, comme dans beaucoup d'autres métiers, on n'a jamais fini d'apprendre et l'excès de confiance n'est jamais un avantage.

La phase d'entraînement à la négociation fera l'objet d'une partie spécifique dans le chapitre 9 de cet ouvrage.

d. Ego et négo

Nous avons coutume de dire : « Un bon négo n'a pas d'ego. » La gestion de l'ego est un facteur de confiance important, car si l'ego est un excellent esclave, il est un très mauvais maître.

L'ego a fait l'objet de multiples définitions, que ce soit par Kant, qui le voit comme un sujet pensant en tant qu'unité synthétique, *a priori* des représentations ou des expériences ; ou par Sartre qui le voit comme un être du monde, hors de la conscience. Pour simplifier la place de l'ego dans le processus de renforcement du leadership, nous le qualifierons comme la représentation de soi et du désir d'exister.

L'ego est la représentation de soi et du désir d'exister.

Notre ego est un facteur de performance dans le sens où il nous pousse à nous affirmer et à rechercher la satisfaction de la réussite. Mais une représentation inadaptée de soi, notamment en se surévaluant, peut générer de l'égocentrisme et des frustrations si nous estimons ne pas être soumis à des défis à la hauteur de ce que nous pensons de nous-même.

Notre conseil

Travaillez sur votre ego pour en faire un outil de performance, tout en le maîtrisant pour qu'il ne devienne pas un frein à votre développement de négociateur.

Figure 2.4 L'ego en négociation

3 Être légitime dans la négociation

Pour être un acteur efficace de la négociation, il faut être perçu comme légitime par la partie adverse. Sans cette légitimité, on aura beau être le meilleur dans son domaine, il sera très difficile de peser sur le déroulé des discussions.

> *"Se trop ériger en négociateur n'est pas toujours la meilleure qualité pour la négociation."*
>
> **Cardinal de Retz**

Exemple

Blocage dans la mine

Dans le cadre d'un conflit social dans un pays de l'Ouest africain, un site minier est bloqué par plusieurs centaines d'ouvriers. Ils réclament des augmentations de salaire et une prime pour récompenser les efforts que chacun a fourni afin que le site reste rentable. Devant le refus de la direction de céder, les mineurs menacent de faire s'effondrer les galeries au moyen d'explosifs, et de condamner la mine pour plusieurs mois. La société d'exploitation décide d'envoyer sur place un médiateur, choisi pour sa grande sagesse, son humanité reconnue de tous et son expérience des négociations difficiles. Avec un tel profil, toutes les chances sont placées du côté d'une solution favorable au conflit. Malheureusement, les mineurs n'ont jamais accepté de lui parler : issu d'une communauté rivale de celle des ouvriers du site, il n'a jamais été reconnu comme un médiateur légitime malgré ses compétences, son expérience et sa neutralité affichée.

MÉTHODE

Faire face à un blocage

Face à un refus ou un blocage, un négociateur peut perdre sa légitimité s'il essaye de contre-argumenter systématiquement ou s'il se justifie. Pour éviter de tomber dans ces pièges, il existe la « technique des trois questions ».

Figure 2.5 La technique des trois questions

Une question fermée qui provoque un « oui »

Face à un blocage, commencez par une question d'amorçage pour provoquer un « oui » de la part de la partie adverse. Les « oui » génèrent un sentiment positif dans la discussion.

Exemple :

« À ce stade de nos discussions, vous ne voulez pas aller plus loin tant que nous n'avons pas créé une confiance plus forte entre nous, c'est cela ? »

Une question ouverte d'investigation

Enchaînez par une question d'opportunité pour susciter le développement du point de blocage par la partie adverse.

Exemple :

« Quel serait le geste que vous attendriez pour que cette confiance s'amorce ? »

Laissez ensuite la partie adverse vous apporter les réponses qui vont vous permettre de rebondir avec la troisième question.

Une question fermée qui provoque un « oui »

Confirmez par une question fermée de validation pour provoquer un « oui » et contourner le point bloquant.

Exemple :

« Si j'arrive à donner satisfaction au geste que vous me demandez, nous pourrons considérer que nous avons établi une confiance minimum pour aller plus loin dans notre échange ? »

a. L'interlocuteur positif

Un bon négociateur est celui qui sait se faire reconnaître comme un interlocuteur positif par la partie adverse. Cette reconnaissance peut reposer sur plusieurs facteurs.

- **La connaissance antérieure :** les parties ont déjà eu à négocier ensemble et se reconnaissent comme « partenaires ».
- **La reconnaissance de compétence :** le négociateur a une compétence incontournable dans la discussion qui justifie sa place à la table des négociations.
- **La création de valeur ajoutée :** le négociateur est susceptible de créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes.

Il peut cependant arriver que, même perçu comme un interlocuteur positif, le négociateur soit dépassé par son statut de négociateur et non de décideur. Cette situation fait l'objet de la mise en situation ci-après.

b. Être accepté par la partie adverse

La reconnaissance comme *interlocuteur positif* ne vaut pas cependant acceptation pleine et entière de la part des parties prenantes à la négociation. L'acceptation repose essentiellement sur deux critères : la légitimité et la *crédibilité** du négociateur.

- **La légitimité :** le négociateur est jugé apte, par son titre, sa compétence, son expérience, à représenter la partie pour laquelle il va négocier. Cette légitimité peut être issue d'une appartenance institutionnelle (DRH d'une entreprise, diplomate d'un pays), d'une appartenance communautaire (négociateur inter-religieux)

ou de l'affirmation d'un mandat donné par la partie que l'on représente (avocat, agent immobilier).

- **La crédibilité :** le négociateur est capable de tenir les engagements qu'il prend auprès de la partie adverse ou de faire tenir ses engagements par la partie pour laquelle il négocie. La fiabilité du négociateur est un bien précieux à cultiver dans le temps : une personne dont on sait qu'elle n'est pas fiable ne sera pas acceptée par ses interlocuteurs.

MISE EN SITUATION

Je veux parler au décideur

Les négociations salariales se sont plutôt bien déroulées dans l'entreprise dont Mike est le DRH, et nous approchons de la clôture des accords annuels. Les délégués des syndicats se sont montrés durs dans la relation mais la phase de décision est enclenchée. C'est à ce moment-là que Mike est mis en difficulté par Paul, le délégué du syndicat le plus puissant :

« Mike, nous voulons parler au décideur, maintenant. Nous savons bien que tu n'es pas celui qui va décider, puisque tu es le négociateur de la direction et non le décideur. Nous voulons maintenant parler au patron pour qu'il décide. »

Mike pourrait se justifier : « Je suis envoyé par la direction pour la représenter » ou « Je suis là pour être l'intermédiaire entre vous et la direction ». Peine perdue : se justifier revient à accréditer la demande de la partie adverse.

Mike pourrait également contre-argumenter : « Le décideur n'a pas le temps de venir jusqu'ici » ou « C'est bien mieux si vous discutez avec moi, je pourrai défendre vos positions vis-à-vis du patron ».

Le risque est de générer une contre-argumentation : « Il n'a pas le temps de venir, cela veut dire qu'il estime que nos discussions ne sont pas importantes ? » ou « Nous défendrons nous-mêmes nos positions devant lui ». Contre-argumenter

revient à alimenter la polémique et à générer un échange stérile entre les parties.

Que faire ?

Utiliser la technique des trois questions : une question fermée qui génère un « oui », une question ouverte d'investigation, et une question fermée qui génère un « oui ».

Mike : « Vous voulez parler à la direction parce que vous voulez une décision, c'est bien cela ? »

Paul : « Oui, nous voulons une décision. »

Mike : « Sur quels points vous êtes prêts à décider tout de suite ? »

Paul : « Sur l'augmentation de la prime annuelle de résultat. »

Mike : « Si je vous montre que j'ai le mandat pour décider moi-même sur ce point, tout de suite, vous êtes d'accord pour conclure ? »

Paul ne peut pas refuser, car Mike l'a engagé dans ce processus au moyen d'une question fermée provoquant un « oui » pour déclencher l'ouverture positive, d'une question ouverte d'investigation pour savoir quels points étaient prêts à être validés, et d'une dernière question provoquant un « oui » pour conclure.

SECTION 2

DÉCIDEUR VS NÉGOCIATEUR

La négociation est une composante importante des entreprises et des organisations dans le sens où elle permet de régler les conflits par des solutions à valeur ajoutée. Comme toute activité d'entreprise, elle relève d'une vision stratégique et d'une vision tactique, c'est-à-dire d'un sens général donné par la strate de décision de l'organisation et d'une mise en œuvre pratique organisée par les strates de terrain. La stratégie de négociation est l'apanage du décideur, et la tactique relève de la responsabilité du négociateur : il est donc nécessaire de différencier clairement celui qui décide de celui qui négocie.

1 Protéger la vision stratégique

Il ne faut pas mélanger stratégie et tactique car ces deux visions ne relèvent pas du même niveau. La vision stratégique se doit d'être haute, large et globale : il est difficile d'appréhender une décision stratégique sans avoir une vision complète de la situation, déconnectée des interprétations ou des biais perceptifs de ceux qui sont engagés directement au contact. La vision tactique, elle, doit être proche du terrain et concentrée sur l'objectif : mettre en musique la décision stratégique en fonction des réalités du terrain pour la rendre effective et opérationnelle.

a. Séparer les visions stratégiques et tactiques

Il est très difficile d'avoir, dans le même temps, une vision stratégique et une vision tactique. En négociation, on sépare le décideur du négociateur pour ne pas risquer de faire plonger le décideur en charge de la stratégie dans le rôle du négociateur, responsable de la tactique. Un mélange des genres pourrait conduire à la perte de recul du décideur. Il perdrait alors une grande partie de sa valeur ajoutée et de sa capacité à conserver une vision globale.

FOCUS

Décideur-acteur

Tous les décideurs n'ont pas conscience que leur intérêt est de garder du recul sur la négociation pour rester capables de prendre les bonnes orientations stratégiques. Il n'est pas rare de voir un responsable se mêler du contact direct pour avoir le sentiment de participer à l'action. Il faut donc souvent commencer à négocier avec le décideur avant de négocier avec la partie adverse.

b. La préservation de la vision globale du décideur

La vision globale ne supporte pas de plonger dans les détails. L'hyper-focalisation, l'effet tunnel, la concentration sur un point précis, réduisent la capacité à embrasser une vision stratégique. Pour cela, le décideur ne devra entrer en phase de négociation que dans les derniers moments, pour conclure. Jusque-là, il restera à distance du contact pour éviter de perdre sa vision globale.

> "*Reculez d'un pas, et tout s'élargira naturellement.*"
>
> **Confucius**

Exemple

Les Jeux olympiques de Munich

- En 1972, lors des Jeux olympiques organisés par la ville de Munich, s'est déroulée une prise d'otage qui a marqué l'histoire. Elle est aussi le point de départ des créations des groupes d'intervention et des équipes de négociateurs dans le monde. Huit terroristes palestiniens, regroupés dans un commando appelé Septembre noir, prennent en otage onze athlètes israéliens au cœur du village olympique. Les terroristes demandent la libération de 236 prisonniers politiques. C'est une demande irréaliste : Golda Meir, premier ministre israélien, annonce qu'elle ne libérera aucun des prisonniers. Les terroristes le savent : ils diront plus tard qu'ils ne cherchaient en fait que la couverture médiatique offerte par les Jeux olympiques. Il y a quatre décideurs dans la gestion de la prise d'otage : Bruno Merk, ministre de l'Intérieur Bavarois, Hans-Dietrich Genscher, ministre de l'Intérieur ouest-allemand, Manfred Schreiber, chef de la police de Munich et Walther Tröger, le maire du village olympique de Munich. Les quatre décideurs, en charge de la vision stratégique, vont prendre tous les quatre la négociation à leur compte. Ils vont perdre leur vision globale, tenter de négocier la libération des prisonniers, et se tromper d'objectif : les terroristes se seraient contentés d'une interview télévisée. La prise d'otage s'enlise, et après vingt-et-une heures, un assaut est déclenché, entraînant la mort de tous les otages et celle de cinq terroristes sur les huit. L'erreur fondamentale dans cette affaire : les décideurs sont entrés en négociation, perdant de fait leur capacité à voir le vrai objectif des terroristes.

Prise d'otage au village olympique

c. Protéger la légitimité du négociateur

La séparation du décideur et du négociateur est une garantie pour le négociateur de garder sa légitimité. En effet, si le décideur entre au contact direct de la partie adverse, pourquoi continuerait-elle à s'adresser au négociateur ? Elle peut discuter directement avec celui ou celle à qui revient la décision : le négociateur n'a plus sa place.

Exemple

N et N-1

- Dans le cadre d'une négociation sociale, la DRH d'une entreprise mexicaine mène des discussions avec les salariés. Le contentieux concerne la sanction d'un salarié qui a commis une faute professionnelle. Les discussions sont dures, les salariés menacent de bloquer l'usine qui produit des pièces automobiles : tout retard de livraison de plus de vingt-quatre heures entraînera des pénalités de retard très importantes. Devant la lenteur, à son goût, des discussions, le directeur de l'usine décide de prendre la négociation en main. Sous la pression, il cède aux revendications des salariés, en réintégrant le collaborateur fautif. À partir de ce jour, la DRH a perdu sa légitimité car, à chaque conflit, les salariés demandent à s'adresser directement au directeur. Un an après ce conflit, la DRH a démissionné.

2 Préserver « l'effet fusible »

« L'effet fusible » est une expression de négociateurs pour matérialiser la technique qui consiste, pour le négociateur au contact, à se positionner en

aide à la décision sans pour autant être le décideur ultime.

a. Retarder la prise de décision

Le positionnement du négociateur comme l'intermédiaire entre son décideur et la partie adverse, permet de retarder le temps de la décision et de laisser au négociateur l'opportunité d'identifier les intérêts des parties et de solliciter des contreparties. Une implication trop rapide du décideur pourrait pousser la partie adverse à rechercher un engagement alors que tous les axes de négociation n'ont pas été étudiés.

b. Maintenir une marge de discussion

La dissociation décideur/négociateur augmente la marge de discussion et la capacité à justifier un refus.

- **Élargir la discussion :** dans l'attente de la décision finale, le négociateur peut ouvrir les axes de discussion vers des sujets qui n'ont pas forcément été abordés à ce stade.

Verbatim

- *« Nous avons bien avancé, et je vous remercie de vos propositions. Maintenant, pour que mon directeur entre dans une phase de clôture, ce serait bien que nous puissions aborder le sujet des délais de paiement. C'est un sujet important pour lui, je pense que ce serait un avantage pour une décision favorable à tous nos autres points si nous discutions de cela avant que je lui fasse part de nos conclusions. »*

- **Justifier un refus :** le négociateur peut faire porter la responsabilité du refus d'une concession sur les épaules de son décideur.

Verbatim

- *« J'ai bien compris que vous vouliez une réduction de 10 % sur le prix. Je vais être clair : il y a des choses que je peux faire, et d'autres que je ne peux pas faire. 10 % sur le prix, cela ne passera jamais auprès de mon patron, c'est quelque chose qu'il n'acceptera pas : pour lui, les prix ne sont pas négociables. Nous pouvons travailler sur d'autres options, mais l'option du prix ne peut malheureusement pas être discutée, je suis désolé. »*

En prédisant un refus de la part de son décideur, le négociateur indique un « non » à la partie adverse sans pour autant nuire à la relation qu'il a établi

avec elle.

c. Demander des contreparties

Le négociateur peut indiquer à la partie adverse qu'il a besoin d'une contrepartie en échange d'une concession qu'il s'apprête à faire, sans quoi il risque de ne pas pouvoir confirmer sa concession.

Verbatim

- *« Je peux envisager de céder sur le prix et de vous accorder les 10 % de remise que vous me demandez. Mais pour justifier ces 10 %, je dois pouvoir expliquer à mon patron que vous avez fait un geste de votre côté, sinon j'ai peur qu'il refuse. Que pourriez-vous me proposer ? »*

La demande de contrepartie se justifie par le fait que le négociateur va devoir défendre la demande de remise de la partie adverse auprès de son décideur, et qu'il a besoin d'avoir un gain de son côté pour équilibrer la demande et obtenir un accord.

3 Éviter l'inflation narcissique

a. Maîtriser la perception de la partie adverse

Si la partie adverse est amenée à discuter trop tôt avec le décideur, ou avec celui ou celle qu'elle considère comme le décideur, elle peut se sentir importante et vouloir demander plus que ce qu'elle a initialement prévu.

Exemple

Inflation narcissique

- Une négociation commerciale touche à son terme. Les deux parties, deux sociétés canadiennes, sont parvenues à une ébauche d'accord sur tous les points abordés. La dernière rencontre va donc être décisive pour clôturer efficacement. Mais le directeur commercial monde d'une des sociétés veut venir à la dernière réunion : il veut être celui qui va sceller l'accord qu'il va ensuite proposer à son CEO. Malgré les doutes de ses négociateurs commerciaux quant à sa présence, il se présente avec eux au siège de la partie adverse. À sa vue, le négociateur adverse lâche cette phrase : « Vous venez avec votre directeur monde ? C'est que cette négociation est vraiment importante, et que vous ne voulez pas nous perdre comme client ! » La partie adverse a donc rajouté une demande financière qui n'était pas prévue initialement, et les négociateurs commerciaux ont été obligés de céder.

Ce phénomène d'inflation de la demande lié à un sentiment d'importance s'appelle l'« inflation narcissique ». La conduite de la négociation par une personne que la partie adverse considère comme étant de son niveau hiérarchique, technique ou décisionnel permet de maîtriser la perception de la partie adverse et d'éviter qu'elle surévalue son importance.

b. Préserver les egos des décideurs

L'ego, comme nous l'avons vu, est un élément de confiance en soi important en négociation. Mais *un bon négo n'a pas d'ego* ! C'est un concept plus facile à faire accepter par un négociateur de contact que par un décideur.

Notre conseil

Trouvez le juste équilibre quand vous vous présentez à la partie adverse : en vous mettant trop en avant, vous augmentez le risque d'inflation narcissique de la partie adverse. En vous montrant trop modeste, vous risquez de ne pas être perçu à votre juste valeur.

Exemple

Ego écorché

- Lors d'une négociation communautaire en Afrique, plusieurs équipes de négociateurs se rencontrent pour discuter des droits des uns et des autres sur un territoire de pâturage des troupeaux. Les discussions se mènent traditionnellement par la « palabre » : les avancées sont lentes mais solides. Le leader de l'une des communautés en litige souhaite venir participer aux échanges : il se mêle donc à l'équipe des négociateurs pour une phase d'échange avec les parties adverses. Dans la discussion, il se voit invectivé par un

négociateur de l'autre camp. Immédiatement, il réagit en se levant et en brandissant le poing : « Vous ne savez pas qui je suis ! Comment pouvez-vous me parler comme ça ? » Son ego écorché, il a sur-réagi à une invective peu grave, et son attitude a bloqué la relation pendant plusieurs heures. Il a heureusement quitté la session pour laisser à ses négociateurs le soin de rattraper sa réaction.

Se faire prendre à partie par les négociateurs adverses n'est jamais agréable, mais cela fait partie du « jeu » de la négociation. Un négociateur s'y prépare et l'accepte, à condition que ce soit dans la limite de l'acceptable. Mais un décideur n'y est que rarement préparé, il est préférable qu'il ne rentre pas dans les phases de discussions sous tension.

c. Jauger l'intérêt de la partie adverse

Toutes les négociations ne se valent pas. Certaines sont très fructueuses pour l'entreprise ou l'organisation qui les mène, d'autres ne sont que des pertes de temps. Cela peut être le cas pour une négociation sans objectif commun viable entre les parties, ou dans le cadre d'une pseudo-négociation organisée par une partie adverse qui voudrait simplement obtenir des informations sur un produit ou faire concourir un « lièvre » dans un appel d'offres sur lequel il a déjà choisi le vainqueur. Envoyer des négociateurs novices sur ce type de négociation permet de jauger l'intérêt réel de la partie adverse. S'il s'avère qu'il existe un réel enjeu à entrer en négociation, il sera toujours temps de faire intervenir un négociateur plus expérimenté.

Exemple

Le lièvre

- Une entreprise est sollicitée pour négocier avec un distributeur la diffusion de ses produits dans une chaîne de magasin. Devant l'importance du business potentiel, le dirigeant de l'entreprise se déplace en personne pour mener les discussions. Pas préparé, désinhibé par l'euphorie, il va livrer au distributeur des dizaines d'informations sur son produit : prix, marges, conditions de livraisons, etc. Après plusieurs jours sans nouvelles, le dirigeant appelle le négociateur avec lequel il a discuté pendant plusieurs heures : celui-ci lui indique que malheureusement, son groupe ne donne pas suite. Frustré et intrigué, le dirigeant s'informe de manière plus approfondie sur ce revers. Il découvre alors que le distributeur préparait une négociation avec l'un de ses concurrents, et qu'il avait besoin d'informations pour comprendre la constitution du prix des produits qu'il souhaitait diffuser. Le dirigeant a servi de lièvre. On ne l'y reprendra pas.

Figure 2.6 Les inconvénients du décideur au contact

4 Quand le décideur est le négociateur

La situation idéale requiert une distinction nécessaire entre le négociateur et le décideur, afin que ce dernier ne soit pas exposé aux différents facteurs de contamination évoqués précédemment, notamment la perte de la vision stratégique.

Cependant, dans bien des cas, le décideur peut être amené à conduire directement la négociation, et ceci pour de nombreuses raisons. Le cas échéant, il est nécessaire de se mettre dans les meilleures conditions pour éviter des conséquences désastreuses.

a. Le choix délibéré de mettre le décideur au contact

Il peut être parfaitement accepté au sein de l'équipe que le décideur intervienne physiquement et directement dans la négociation. La démarche est alors volontaire et bénéficie d'une prise de conscience intégralement assumée. Le décideur s'expose mais il est alors considéré que l'objectif recherché prévaut sur les risques encourus.

Les cas les plus fréquents qui justifient ce choix sont les suivants :

• Définition du cadre

Dans une démarche *top-to-top*, les décideurs des parties présentes peuvent accepter de se rencontrer *avant* le démarrage des négociations, afin de définir le cadre et les grandes orientations respectives. C'est avant tout un échange où chacun donne de la hauteur, partage sa vision à court, moyen ou long terme, ceci afin de préparer au mieux le terrain pour les négociateurs. Si jamais le décideur adverse cherche à entrer en négociation, il est nécessaire qu'il se retire au profit de ses négociateurs.

Exemple

Des chocolats

- Le directeur commercial d'une grande marque de chocolat rencontre son homologue, le directeur des achats d'une enseigne de distribution leader sur le marché français. Ce rendez-vous « courtois » a été organisé par le directeur commercial, avec l'aval de son homologue, afin de partager ouvertement sur leur politique respective pour les années à venir. Cette rencontre vise clairement à définir le cadre des négociations qui démarreront en octobre. Après une heure d'échange constructif, le directeur des achats assène tout d'un coup : « Je n'accepterai aucune hausse tarifaire cette année. Êtes-vous prêt à vous engager sur une annulation de votre hausse tarifaire ? » Le directeur commercial, conscient de la situation dans laquelle il se trouve, répond avec beaucoup de calme : « Monsieur, sauf erreur de ma part, ce sujet ne faisait pas partie de l'ordre du jour, et en l'occurrence, il incombe à mes équipes. Notre rencontre a pour but de donner de la hauteur à des aspects techniques traités par nos équipes respectives. Je vous propose que ce sujet soit abordé en octobre, lors du premier rendez-vous, par nos équipes. »
- Dans ce cas précis, le directeur commercial n'est pas tombé dans le piège d'entamer la négociation et de s'engager sur des éléments potentiellement préjudiciables pour la suite de la négociation. S'il avait accepté ouvertement l'annulation de la hausse tarifaire, quelle marge de manœuvre resterait-il à ses équipes ? Aucune. Le directeur commercial a su maintenir la relation avec son interlocuteur, en recadrant l'objet de la rencontre. Enfin, il a surtout préservé et valorisé le rôle de ses négociateurs, qui aborderont les sujets liés au tarif lors du prochain rendez-vous.

• Apporter de l'oxygène

Dans la suite logique de la définition du cadre, la négociation peut, par moments, se gripper, comme une mécanique en manque d'huile. Les tensions se cristallisent et peuvent nuire à la préservation du lien entre les parties. Les décideurs peuvent alors accepter de se rencontrer afin d'apporter « l'oxygène » nécessaire à leurs équipes respectives. L'objectif

n’est pas de mener la négociation à leur niveau, mais d’assouplir des positions, sans s’engager, tout en préservant les négociateurs. C’est un exercice difficile qui vise avant tout à sauvegarder la relation existante. Généralement, suite à cette rencontre, les décideurs peuvent accorder une rallonge de mandat à leurs équipes, justifiée par des contreparties que l’un des décideurs a pu faire miroiter lors du rendez-vous.

Exemple

Un bol d’air

- Un ministre des Affaires étrangères réunit ses diplomates suite à la conversation téléphonique qu’il vient d’avoir avec son homologue : « L’entretien s’est très bien déroulé. Mon homologue a parfaitement conscience des conséquences néfastes pour les deux parties si le conflit qui nous oppose devait s’enliser. Il m’a fait comprendre qu’il souhaitait aller vite et était prêt à discuter de la reconnaissance de l’une des communautés. » Fort de cet échange constructif, le ministre demande à ses diplomates d’axer la négociation sur la communauté en question et pour accélérer la négociation, accorde une souplesse supplémentaire à ses équipes afin de trouver un compromis rapidement.

• Donner de l’emphase

Dans certains cas, le décideur peut assumer d’accompagner ses négociateurs lors d’une rencontre afin de donner de l’emphase à une position affichée. La venue du décideur permet alors, non seulement de renforcer la position des équipes, mais également de personnifier la position de l’institution qu’il représente.

Si la partie adverse cherche à entrer en négociation avec le décideur, en aucun cas celui-ci ne doit compromettre ses équipes. Son rôle se restreint à de l’affichage et la parole doit être laissée aux négociateurs.

Si les tensions se cristallisent sur le point de rupture d’un *axe du mandat**, le décideur peut rentrer en négociation afin de réaffirmer la position de l’équipe et montrer qu’au-delà la négociation ne pourra pas aboutir.

• Clôturer la négociation

Les derniers mètres à accomplir peuvent être volontairement effectués par le décideur. Dans certains cas, les négociateurs au contact sont conscients que la fin de la négociation doit être menée par le décideur. Ce dernier

accepte ainsi de « mettre ses équipes sur la touche » pour finaliser la négociation.

Afin de se mettre dans les meilleures dispositions, il est nécessaire d'identifier que le prochain round de négociation est bien le dernier. Le risque serait que la négociation reprenne pour une durée indéterminée entre le décideur et la partie adverse.

FOCUS

Qui donne quoi ?

Quand le décideur accompagne ses équipes au contact, il est primordial de respecter la règle suivante : le décideur ne doit jamais concéder directement à la partie adverse même s'il a la possibilité de le faire. Il est de son devoir de rallonger le mandat du négociateur (atteinte du point de rupture) afin que ce dernier puisse concéder si nécessaire. L'objectif recherché est de maintenir la relation entre le négociateur et ses interlocuteurs. Si le décideur devait concéder à la partie adverse en présence de ses équipes, non seulement il ôterait toute crédibilité à ses équipes mais surtout il montrerait à la partie adverse qu'en cas de futures négociations il serait le seul à pouvoir clôturer.

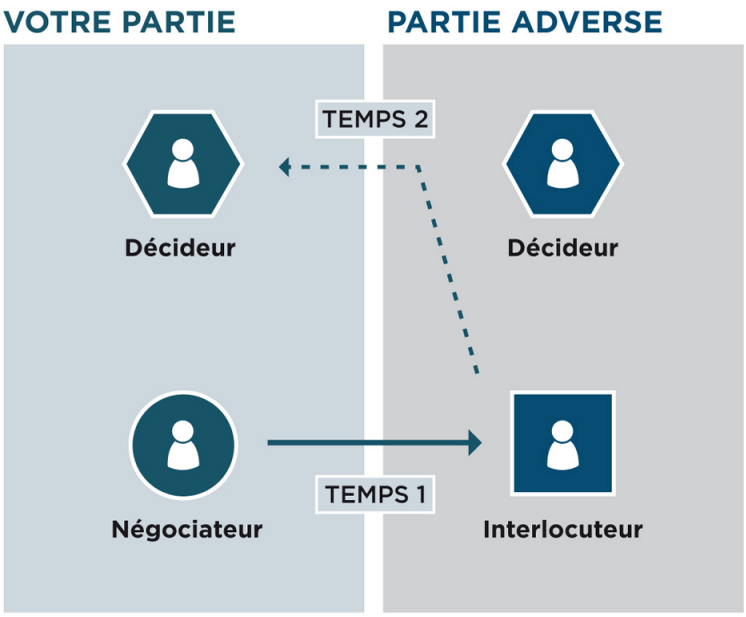
FOCUS

Maintenir la symétrie

Dans de nombreuses négociations, la partie adverse cherche à faire sortir le décideur pour d'évidentes raisons liées au pouvoir. Quand elle parle au décideur, la partie adverse sait pertinemment que la capacité d'engager l'institution du décideur est plus forte, et ses attentes peuvent augmenter naturellement.

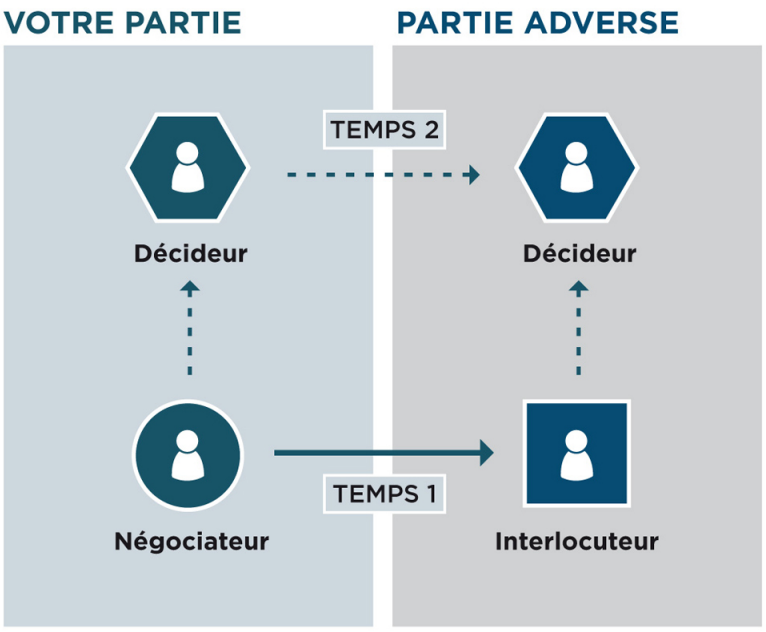
Comme expliqué dans le schéma offensif (figure 2.7), la partie adverse cherche à « casser la symétrie » afin de volontairement *escalader** la négociation. Dans les faits, le négociateur adverse s'adresse directement au décideur.

Figure 2.7 Schéma offensif de la partie adverse qui veut impliquer le décideur



Si la négociation doit escalader pour des raisons propres au contexte et aux enjeux, il est alors nécessaire de maintenir la symétrie en faisant en sorte que la négociation s'établisse entre votre décideur et le décideur adverse (schéma défensif, figure 2.8). La négociation échappe alors aux N-1 en connaissance de cause et les décideurs deviennent négociateurs.

Figure 2.8 Schéma défensif pour impliquer le décideur de la partie adverse



b. État de fait

Si tactiquement le décideur peut convenir d'intervenir, il existe des cas où le décideur subit la situation pour des raisons diverses et variées. Il s'expose alors naturellement en connaissance de cause, voire parfois sans même le réaliser.

• Petite structure

Le dénominateur commun des petites structures est le manque de ressources disponibles. Par conséquent, séparer le décideur du négociateur devient utopique car le décideur n'a tout simplement aucune personne pour exercer la fonction de négociateur. Le décideur joue alors les deux rôles.

Exemple

« L'homme à tout faire »

Une PME française spécialisée dans des composants électroniques pour la métallurgie est composée de 17 personnes ; 15 d'entre elles exercent une activité manuelle sur la ligne de production. Le patron, surnommé très justement « l'homme à tout faire », est à

la fois président, directeur commercial, directeur logistique, directeur des achats et directeur financier. Son assistante, la 17e personne, l'aide sur des tâches administratives. S'il est nécessaire d'aller négocier les contrats avec ses clients, le patron n'a d'autre choix que d'y aller seul, s'exposant évidemment aux risques de ne pas séparer le décideur du négociateur.

On considère alors que le décideur est « exposé structurellement ».

• Déficit de compétences

C'est un cas fréquemment observé qui peut pousser un décideur à s'impliquer dans la négociation. Contrairement à beaucoup d'idées reçues, les bons négociateurs sont des denrées rares. Comme chacun négocie au quotidien dans sa vie professionnelle ou personnelle, beaucoup de personnes ont tendance à considérer qu'elles savent faire. Ajouter à cela que la négociation est souvent perçue comme une *soft skill**, une qualité humaine intrinsèque, et non une *hard skill**, une compétence technique ; chacun se conforte dans l'idée qu'il est capable de faire la différence. La réalité est tout autre.

Exemple

Renfort de poids

- Une compagnie aérienne internationale basée sur le continent américain décide de faire appel à un négociateur professionnel pour l'aider à préparer une négociation particulièrement tendue avec un syndicat de pilotes. Les revendications sont très élevées et les pilotes ont déjà entamé un mouvement de grève dur, suivi par les agents du sol et le personnel navigant. Au terme de trois jours de préparation avec les plus hautes autorités de la compagnie, le négociateur professionnel se tourne vers l'ensemble du comex et ses N-1 pour déterminer quels seront les négociateurs au contact. À ce moment-là, tout le monde baisse la tête. Le DG nomme alors quatre personnes, mais chacun répond, avec beaucoup d'humilité, qu'il n'est pas capable de remplir cette mission, compte tenu notamment du niveau d'exigence porté par le négociateur professionnel. La barre étant très haute pour réussir cette négociation, les négociateurs engagés doivent être en mesure de fairela différence en respectant ce qui a été défini stratégiquement, tactiquement et techniquement. Le DG, reconnu pour ses qualités de fin négociateur, décide de devenir négociateur, faute de compétences disponibles. Il s'expose alors en connaissance de cause. Épaulé par le négociateur professionnel, le DG parviendra à lever le mouvement, préserver la relation avec les salariés et limiter l'impact financier pour la compagnie.

Dans ce type de cas, on considère que le décideur est « engagé par défaut ».

• Héritage défavorable

Dans certains cas, le décideur peut être directement impliqué car l'habitude et la bonne relation qu'il entretient avec ses interlocuteurs ont créé cette relation. Les négociateurs jouent alors un rôle mineur dans la négociation, s'assurant simplement de la mise en œuvre de l'accord. Cet « héritage » est particulièrement préjudiciable pour l'entreprise, notamment quand le décideur n'a pas conscience des facteurs de contamination exposés plus haut (perte de la vision stratégique, éviction des négociateurs, sensibilité de l'ego…).

Exemple

Accepter l'héritage

- Thierry vient d'être nommé président d'une régie publicitaire française. Auparavant directeur général d'une agence publicitaire, il est reconnu pour ses qualités de visionnaire et de meneur de troupes. À peine arrivé, de nombreuses agences et annonceurs l'appellent directement pour discuter des conditions commerciales des espaces publicitaires. Étonné, il se tourne vers ses équipes pour avoir des explications. Ses collaborateurs lui répondent alors que son prédécesseur gérait directement tous les clients ! Il a fallu un an au nouveau président pour casser cet héritage défavorable.

Dans ce cas, on considère que le décideur est « engagé historiquement ».

• Décideur aveugle

C'est de loin le cas le plus fréquemment observé pouvant pousser un décideur à entrer directement en négociation. Il n'est pas conscient des facteurs de contamination qui pourraient altérer sa lucidité et affecter sa capacité de recul. Qu'il soit bienveillant ou simplement animé d'un intérêt personnel, il négocie, fait de son mieux la plupart du temps et ne réalise pas qu'il décrédibilise ses équipes.

Dans cette situation particulière, on considère que le décideur est « engagé sans prise de conscience ».

c. Limiter les facteurs de contamination

Si le décideur est engagé directement, il est primordial de limiter les facteurs de contamination qui pourraient perturber sa lucidité et la résolution de la négociation.

• La formation

La formation reste la meilleure prise de conscience possible. Pour cela, il est nécessaire de sensibiliser à la fois les négociateurs et le décideur sur les conséquences directes du choix de ne pas séparer les deux fonctions.

Exemple

Commencer par le haut

- ADN Group forme en moyenne plus de mille personnes par an dans le monde. Pour chaque formation d'équipe, nous nous attachons à ce que le décideur soit présent lors de la formation ou que les décideurs soient formés en amont ou ultérieurement : pour la simple et bonne raison que si les négociateurs endossent leur rôle, mais que la direction néglige ce qu'elle doit faire, l'équipe entière s'effondrera.

• L'apprentissage par l'expérience

La négociation est avant tout un métier opérationnel qui repose sur l'expérience de terrain. Rien ne peut remplacer cette expérience. En ayant été confronté à des situations où la séparation du négociateur et du décideur n'était pas claire, le négociateur a mis en évidence la nécessité de mener différemment les futures négociations. Cet électrochoc nécessaire est souvent l'aiguillon qui nous pousse à agir autrement et apprendre de nos erreurs.

• Le débriefing externe

Pour les petites structures qui exposent fréquemment leur décideur, il existe un moyen de limiter l'impact des facteurs de contamination : le débriefing externe. Il convient de solliciter une connaissance externe à l'organisation, digne de confiance et bénéficiant d'une certaine compétence en négociation qui pourra, par son écoute et ses questions, aider le décideur à porter un regard éclairé sur la situation.

• Le débriefing à 360

Le débriefing à 360 est particulièrement utile quand la négociation est montée au niveau du décideur et que les négociateurs ne sont plus au contact direct. À ce moment-là, le décideur peut demander à être débriefé par un ou plusieurs membres de son équipe, pour peu que les négociateurs aient la maturité pour le faire.

• Le changement structurel

Cette méthode est particulièrement propice pour lutter contre un héritage défavorable. L'objectif recherché est de redescendre la négociation d'un cran, c'est-à-dire au niveau des négociateurs. Pour ce faire, il peut être judicieux d'informer la partie adverse d'un changement structurel au sein de votre organisation, nécessitant une remise à plat des relations.

Exemple

Changer l'héritage

- Comment Thierry est-il parvenu à casser cet héritage défavorable ? (*Cf.* exemple précédent « Accepter l'héritage ») Simplement, en définissant un nouvel organigramme de l'entreprise, en changeant l'intitulé de certains postes et en établissant de nouveaux périmètres de responsabilités pour ses N-1 et N-2. L'objectif recherché était de revaloriser leur fonction ainsi que leurs titres afin qu'ils reprennent la négociation à leur niveau. De son côté, le président a décidé de ne plus répondre aux sollicitations des clients, son assistante se chargeant de rediriger les appels vers les équipes compétentes.

SECTION 3

LES POUVOIRS DE NÉGOCIER

L'influence qu'exerce le négociateur sur son entourage s'appuie sur des leviers de pouvoir. Différents et complémentaires, ils sont au nombre de quatre et se retrouvent dans tous les types de négociations, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, et dans tous les secteurs d'activité.

1 La notion de « pouvoir » en négociation

Si le pouvoir est un outil de négociation, il ne se prend pas par la force mais se conquiert par la crédibilité et la légitimé, fondées sur les quatre pouvoirs de négocier.

a. Le pouvoir est donné par la partie adverse

Nous ne prenons pas le pouvoir de négocier, il nous est donné par l'autre. Ce constat est important car nous devons envisager le pouvoir que nous

avons sur la partie adverse en fonction de ses critères à elle, et non en fonction des nôtres.

Notre conseil

Acceptez que ce ne soit pas votre perception des facteurs de pouvoir qui prévale : vous pouvez avoir le sentiment que la marque que vous représentez est très importante ; si la partie adverse ne partage pas votre vision, c'est la sienne qui compte.

Exemple

Golden boys

- Les négociateurs d'une importante banque américaine arrivent tout sourire lors de la première rencontre de préparation d'une négociation de fusion-acquisition. Vêtus de costumes sur-mesure bien taillés et hors de prix, certains de leur force et appuyés par le nom d'une banque prestigieuse sur leurs cartes de visite, ils sont sûrs de faire grosse impression auprès de l'avocat de l'entreprise qu'ils envisagent de fusionner avec l'une de leurs récentes acquisitions. Cependant les premiers échanges avec la partie adverse vont doucher leur enthousiasme : « Écoutez, les *golden boys*. On n'est pas à Wall Street, ici. On est dans le Minnesota. Alors, vos beaux costumes et votre banque rutilante, cela ne nous impressionne pas trop ici ! » Certains de leur pouvoir parce qu'ils représentaient une belle enseigne financière, ils ont oublié que c'est la partie adverse qui donne le pouvoir de négocier.

Wall Street, USA

b. Le pouvoir est une perception

Le pouvoir que nous exerçons sur l'autre est une perception de sa part. Il peut se faire une image, positive ou négative, qui impacte l'influence que

nous avons sur lui. Nous avons peu d'influence *a priori*, mais nous devons tenter de savoir ce que la partie adverse nous attribue comme pouvoir et sur quels critères elle se base pour l'utiliser en début de prise de contact.

Exemple

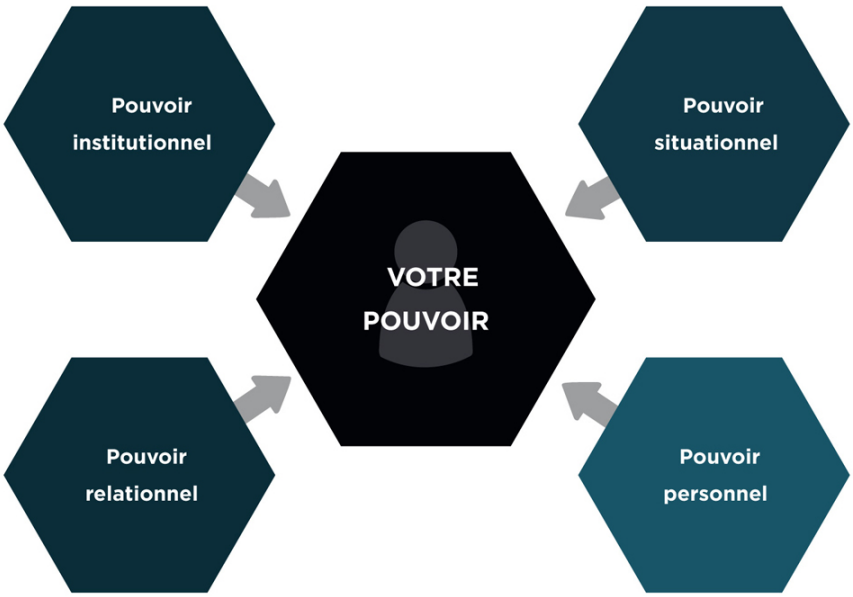
Confusion

- Un négociateur français part dans un pays d'Asie du Sud pour rencontrer de futurs partenaires commerciaux. À son arrivée sur place, il a la surprise d'être reçu avec tous les honneurs : les autorités de l'aéroport l'accueillent au pied de la passerelle, il passe tous les contrôles sans sortir son passeport, et est amené au salon d'honneur pour une collation. Il ne comprend pas vraiment ce qui se passe, mais apprécie l'hospitalité de ses hôtes. Quand il lui est demandé de signer le livre d'or du salon, son étonnement se transforme en inquiétude : il ne comprend rien à ce que l'on lui demande. Et pour cause : le titre apposé sur le livre d'or, au-dessus de l'espace qui lui est attribué pour écrire, est « Elon Musk, Tesla Chairman ». Notre négociateur s'appelle en effet François Tesla. Il réalise qu'il a signé un email envoyé quelques jours plus tôt à une agence de développement locale qu'il allait rencontrer « Tesla, Chairman » : les autorités locales l'ont pris pour le PDG de Tesla. L'histoire dit qu'il a rédigé un texte de quelques lignes en signant Elon Musk, avant de quitter rapidement les lieux et de reprendre son voyage, plus modestement.

c. Légitimité et crédibilité

Nous l'avons vu, la légitimité et la crédibilité du négociateur sont des facteurs d'influence importants. Elles permettent au négociateur d'être accepté par l'autre dans la relation, et sont le résultat d'une combinaison des quatre pouvoirs : institutionnel, situationnel, personnel et relationnel (figure 2.9).

Figure 2.9 Les quatre pouvoirs de négocier



PAROLE D'EXPERT

Le leadership

Christian Monjou, M. Phil (Oxon.), conférencier

Le leadership n’existe que dans le rapport à l’autre, dont la négociation est une forme essentielle.

Tout rapport à l’autre exige d’abord et avant tout une connaissance de soi que l’interaction avec l’autre fera d’ailleurs évoluer. Cette connaissance de soi est le résultat d’un travail qui va permettre au leader de déboucher sur une cartographie d’elle-même ou de lui-même, de ses forces et de ses fragilités.

On me demande parfois si ce travail est bien utile, voire justifié, car, ajoute-t-on : « Est-ce qu’on ne naît pas leader ? » Je réponds invariablement : « Malheureusement ! »

Car l’inné, en laissant croire qu’on peut se dispenser d’un travail, conduit à l’installation dans des savoir-faire dits « naturels » qui vont vite devenir de plus en plus mécaniques et répétitifs, de moins en moins adaptés à la plasticité du réel.

Un vrai leader est toujours « *in the making* ». Toujours plus exactement au fait de ses forces et de ses fragilités, elle ou il s’efforcera de consolider les secondes sans pour autant négliger les premières. Cet effort, fait de vigilance et de patience, le/la tiendra à l’écart de l’orgueil comme de la haine de soi en l’installant dans l’humilité. Conscient du travail requis pour renverser l’obstacle (fragilité innée) en opportunité (force acquise), le leader n’oubliera pas la devise d’un des grands leaders de la Renaissance européenne : une femme, Isabelle d’Este : « *Nec Spe, Nec Metu* » (ni par trop d’espoir, ni par trop de crainte).

Mais au-delà de l’altérité de soi, il y a celle de l’autre engagé conjointement dans la négociation et celle de l’espace-temps dans lequel cette négociation se déroule.

1) Lucidité (toujours le maître mot) sur cette contrainte de l’espace-temps qui s’impose à nous comme à l’autre négociateur sans que pour autant sa vision en soit la même.

2) Capacité à sortir de soi pour imaginer une autre manière de sentir ce réel pour ainsi élargir, assouplir la vision.

Et puis l’autre qu’on s’abstiendra et de surestimer et de sous-estimer. Ne jamais se lasser de chercher à comprendre, rester

sans cesse dans une vigilance qui permettra de s'accrocher à chaque accident, à chaque repli, à chaque faille de ce terrain que sont l'intelligence, la volonté et surtout les émotions de l'autre.

Attentif à tous les signes, les trier en résistant à la tentation d'un choix trop immédiat sans pour autant s'installer dans le dilatoire, puis s'engager dans la parole et l'action. L'attention, cette « prière naturelle de l'âme, » comme disait Malebranche mais aussi l'action où déployer le paradoxe Whitmanien du « *Delaying not, hurrying not* » (sans retard, sans précipitation).

Et s'il est vrai qu'on juge un leadership à son recrutement, la constitution d'une équipe n'est peut-être jamais aussi importante qu'en vue d'une négociation.

Dans tous les livres qu'il a consacrés au leadership des présidents américains, les plus récents comme les plus anciens, Fred Greenstein signale l'importance de la dimension paradoxale du leadership. Il la formule dans la nécessité pour un leader d'être habité par une « vision » tout en pratiquant simultanément « l'art du compromis ». Et le choix du mot « art » suggère ici une créativité attentive au réel plutôt que l'application mécanique de recettes : peut-être n'y a-t-il pas d'endroit où cette alliance des contraires soit plus nécessaire que la négociation.

Hanté qu'il est de la vision d'un aboutissement, le leader-négociateur voit l'art du compromis comme un chemin qui, loin de le détourner de l'essentiel, l'y conduit par l'abandon stratégique du secondaire dans le seul souci du but à atteindre. Ainsi se trouve vérifiée, une fois de plus, l'intuition de Nicolas de Cuse qui fondait la légitimité du leadership dans un talent qui sait faire dialoguer, réconcilier ce que tant d'autres ne voient que comme des contraires, sa « *coincidentia oppositorum* ». Et la négociation n'est peut-être que l'effort, jamais abandonné, pour réconcilier des contraires.

2 Le pouvoir institutionnel

Le *pouvoir institutionnel* est le pouvoir conféré par l'institution que représente le négociateur ou par l'institution à laquelle la partie adverse pense que le négociateur appartient.

a. L'appartenance à une « institution »

L'institution que le négociateur représente le contamine, de manière positive ou négative, selon la perception de l'autre. Son image, sa notoriété, le nom de la marque lui donnent une capacité d'influence qui ne dépend ni de sa personne ni de sa compétence. La carte de visite que tend le négociateur lors de la première rencontre peut être son premier argument : si la partie adverse a une expérience positive avec la marque, le négociateur sera perçu de manière positive. À l'inverse, si l'expérience est négative, le négociateur en fera les frais.

Exemple

Une belle marque

- Un jeune consultant travaillant chez Clearwater prépare sa première rencontre avec un gros client. Il a travaillé son dossier, relu les rapports des consultants du groupe ayant travaillé sur ce client avant lui, et se sent prêt à aller voir le CEO. Alors qu'il arrive dans le bureau de celui-ci, il le trouve accompagné de deux collaborateurs. Tous les trois sont des hommes mûrs, et le jeune âge du consultant frappe l'un d'entre eux : « Dites donc, vous êtes bien jeune, non ? » Interloqué, le jeune homme ne sait pas quoi répondre. Mais le CEO rétorque à ses collègues : « Il est jeune mais si Clearwater nous l'envoie, c'est qu'il est bon ! » Le consultant a donc bénéficié du pouvoir institutionnel de la marque Clearwater, cela lui a donné sa légitimité à être en contact avec ce client.

b. Le titre

Le titre que l'on porte, ou la spécialité que l'on représente, influence l'autre et lui permet d'acquérir de la légitimité, de marquer son leadership. Le

diplôme ou l'école dont on provient influencent aussi la partie adverse dans sa perception du négociateur : un ancien élève d'une grande école prestigieuse bénéficiera d'une aura positive. De même, une personne avec un titre ronflant sur sa carte de visite aura un impact fort sur ceux qui y sont sensibles.

Exemple

Carte de visite

- Lors d'un salon international de l'automobile en Europe, une personne se présente sur le stand d'une entreprise européenne fabricant des batteries pour voitures électriques. Elle s'intéresse aux recherches de la société et voudrait pouvoir discuter avec le directeur commercial EMEA (Europe Middle East Africa). Elle donne au commercial qui la reçoit sa carte de visite, sur laquelle est indiqué le nom d'un grand fabricant automobile américain ainsi que le titre de « chef de projet ». Un peu dédaigneux devant cette appellation, le commercial demande si cette personne peut venir un peu plus tard, avec son directeur, car le directeur commercial EMEA est une personne importante et il ne reçoit pas les chefs de projet. La personne sourit, indique qu'elle va venir avec son directeur, et un rendez-vous est pris une heure plus tard. À l'heure dite, le chef de projet éconduit revient à la rencontre du commercial et de son directeur pour le rendez-vous prévu. Il est seul. Le commercial lui demande si son directeur a pu venir. Le chef de projet répond alors : « C'est moi le directeur de la recherche sur les batteries électriques du fabricant de voiture ». Pour le commercial, le titre de chef de projet était péjoratif et signe d'un niveau hiérarchique peu élevé. Pour le chef de projet, son appellation lui conférait la direction de la totalité de la recherche du projet « batteries électriques ». Une question de perception…

La perception de l'importance du titre est différente selon les cultures : au Japon, on sera très attentif au titre qui se trouve inscrit sur votre carte de visite, alors qu'on ne le regardera que succinctement en Italie.

c. Les signes apparents de l'institution

On a coutume de dire que l'habit ne fait pas le moine. En l'occurrence, ce n'est pas toujours vrai. La perception d'appartenance à une institution peut aussi passer par des éléments extérieurs : accessoires, vêtements, et même parfois l'apparence physique que l'on se donne.

Exemple

L'habit fait le moine

Un individu s'est retranché, armé, dans son appartement en banlieue d'une capitale européenne. Les équipes d'intervention sont sur place et la situation est bloquée. Ancien détenu, le forcené refuse de parler à la police, arguant d'actes de violence dont il a été victime par le passé. Même le négociateur de police, pourtant porteur d'une volonté de résolution pacifique, ne parvient pas à s'adresser à l'individu qui refuse tout contact avec les représentants d'une quelconque autorité. Cependant, il demande à parler à un médecin. Mais la police ne souhaite pas faire prendre de risque au personnel de santé présent sur place avec les pompiers. Le négociateur de la police, pour arriver à prendre contact, demande alors au médecin sa blouse blanche et l'enfile avant de se présenter devant la porte du forcené. Celui-ci, voyant la blouse, ouvre sa porte et s'écrie : « Docteur ! Enfin ! » Après trente minutes de discussion, le forcené décide de se rendre. En enfilant la blouse blanche, le négociateur de la police a emprunté le pouvoir institutionnel du médecin, ce qui lui a permis d'entamer de fructueuses discussions et d'obtenir une reddition pacifique.

d. Le mandat de négociation

Le négociateur n'est pas celui qui décide mais il détient une partie du pouvoir de décision qui lui est donné par le *mandat**. Le mandat, qui sera étudié en détail plus loin dans cet ouvrage, fixe les sujets de négociation qui seront discutés entre les parties, et les limites de négociation de chacun de ces sujets.

Le mandat du négociateur lui donne du pouvoir car il permet de savoir ce que l'on peut donner et ce que l'on ne peut pas donner. Si la partie adverse comprend que, même en n'étant pas le décideur, le négociateur a une capacité d'engagement sur une partie des sujets ou les moyens d'influencer son décideur dans son choix ultime, il aura un pouvoir institutionnel renforcé.

3 Le pouvoir situationnel

Le pouvoir situationnel est le pouvoir issu de la situation, du contexte de négociation. Il est lié notamment à la connaissance du sujet, la compétence de négociation, les expériences passées ou la relation antérieure entre les parties.

Toute négociation se déroule dans un contexte particulier : un secteur, un sujet, un lieu, des parties prenantes… Ce contexte est porteur de facteurs de pouvoir pour le négociateur : négocier pour la première fois avec une partie

adverse inconnue donne moins de pouvoir que négocier pour la vingtième fois avec les mêmes personnes. La connaissance mutuelle des parties renforce l'influence et le leadership du négociateur, qui agit face à des personnes dont il connaît les modes de fonctionnement.

a. La connaissance du sujet

On dit parfois que les bons commerciaux peuvent vendre n'importe quoi, même quand ils ne connaissent rien du produit qu'ils vendent. Probablement parce que vendre, c'est convaincre l'autre qu'il a besoin de ce produit. En revanche, en négociation, il est très difficile de trouver un accord avec l'autre sur un conflit sans maîtriser le fond du sujet. C'est d'ailleurs ce qui a conduit à l'émergence de « technico-commerciaux », à la fois formés sur la technicité d'un produit ou d'un service mais également sur la technicité de la négociation.

Exemple

Épreuve du feu

- Nouvellement recruté, Walter, DRH d'une société de construction, entame les négociations annuelles avec les ouvriers. Il est question des salaires, des temps de vacances, de la formation, des primes… Walter a pour mission de revoir à la baisse les salaires et les primes, l'activité de la société étant en berne depuis dix-huit mois. Il a passé six ans comme DRH dans une banque, et a déjà eu affaire à plus coriaces que des ouvriers du bâtiment. Les négociations se déroulent selon le programme fixé, mais elles prennent beaucoup plus de temps que prévu : les représentants des ouvriers rentrent dans le détail sur tout, y compris sur des points sans importance. Les jours s'enchaînent, jusqu'au moment où la direction générale lui demande si les accords sont signés : les chantiers doivent être mis au ralenti en hiver, et les accords, s'ils ne sont pas signés avant le 30 novembre, sont systématiquement reconduits. Les ouvriers le savent, mais pas Walter, qui malgré son expérience dans la banque, n'a aucune connaissance des usages dans le monde de la construction.

b. La compétence en négociation

La négociation n'est pas seulement une *soft-skill*, c'est une compétence technique qui nécessite préparation, formation et entraînement. Un savoir-faire avéré est un facteur de pouvoir situationnel fort. Il repose sur l'acquisition de savoir et de savoir-faire par la formation ainsi que sur l'aptitude à utiliser ce savoir en situation grâce à l'entraînement.

Exemple

Savoir-faire

- Un négociateur professionnel est appelé à la rescousse par un groupe international de transport. Une grève dure bloque les départs des avions, à la veille d'un week-end prolongé. Pourtant en négociation depuis plusieurs semaines, la direction ne parvient pas à débloquer le conflit. Le négociateur professionnel, en quelques heures, réussit à remettre les parties prenantes autour de la table de négociation. Un accord est trouvé en fin de journée, réduisant la grève à une seule journée au lieu des quatre initialement prévues, les représentants syndicaux souhaitant « par principe » au moins une journée de blocage. Ce négociateur professionnel n'est pourtant pas spécialiste du transport international, ni ne connaît les délégués du personnel mieux que les DRH ou la direction. Cependant, il est formé et entraîné à gérer les négociations complexes, et c'est cette compétence qui a fait la différence.

c. L'expérience

Au-delà de la compétence pure, la négociation repose sur l'expérience du terrain. Elle permet de valider les outils par la pratique, de « tanner le cuir » des négociateurs et de leur fournir une banque de données riche, issue de l'expérience, pour y puiser leur intuition et leur capacité d'adaptation. Un négociateur rodé par des années de pratique sera plus serein, plus agile, et aura un pouvoir situationnel renforcé.

Exemple

La force de l'expérience

- Dans un pays d'Afrique anglophone débute une négociation territoriale entre deux communautés rivales. Une équipe gouvernementale est envoyée sur place pour trouver un accord. Le chef de la délégation est un jeune diplomate, issu de grandes écoles internationales et PhD en négociation. Il est accompagné par un diplomate plus ancien, issu du terrain, sans diplôme prestigieux. Les deux hommes vont lancer les discussions, en se positionnant en tant que médiateurs entre les communautés en conflit. Mais le jeune diplomate va se heurter à l'animosité des chefs des communautés, qui ne vont pas le reconnaître comme légitime, car il énonce des concepts théoriques sans aucun lien avec la situation. Le diplomate plus ancien, lui, va parvenir à se positionner en méta-position et permettre une discussion constructive. Après plusieurs jours, un accord est trouvé. À leur retour à la capitale, le jeune diplomate est félicité pour sa réussite. Honnêtement, il reconnaît que c'est son collègue qui a fait le travail, et que lui, malgré ses diplômes et son doctorat, a été incapable de se montrer à la hauteur de son collègue, certes moins qualifié que lui, mais disposant d'une expérience de terrain valant tous les diplômes du monde.

d. L’anamnèse

Dans la liturgie chrétienne, l’anamnèse est la prière qui rappelle le souvenir de la Rédemption. En psychologie, il s’agit de la reconstitution de l’historique de la pathologie d’un patient. Nous utilisons ce terme en négociation pour matérialiser l’historique de la négociation entre plusieurs parties prenantes. Un historique favorable donne un pouvoir situationnel fort, alors qu’à l’inverse un historique négatif est un inconvénient majeur.

Exemple

FARC

- En 2003, lors d’un kidnapping en Colombie, les FARC (Force armées révolutionnaires de Colombie) réclament une somme d’argent importante pour la libération d’un ressortissant étranger. Un négociateur est envoyé sur place pour mener les contacts avec Manuel Marulanda Velez, l’un des chefs historiques des FARC. Les autorités colombiennes ne sont officiellement pas informées de la venue du négociateur, mais officieusement, un policier local prédit une négociation longue et difficile : Marulanda Velez n’est pas connu pour sa courtoisie ni sa gentillesse. Pourtant, la négociation ne va durer que quatre jours. Au premier contact, Marulanda va tomber dans les bras du négociateur : c’est déjà la troisième fois qu’ils négocient ensemble, et à chaque fois chacun a tenu parole. Cette anamnèse positive a permis une résolution rapide d’une situation qui aurait pu s’éterniser.

Manuel Marulanda participant à un sommet diplomatique pour la paix en 2001

e. Le renseignement

Si le renseignement a toujours été le nerf de la guerre, il est aussi celui de la négociation. Savoir à qui l'on a affaire, avoir une connaissance approfondie du contexte, maîtriser l'organisation de la partie adverse, comprendre les enjeux au cœur de la négociation, constituent un pouvoir situationnel capital. Le renseignement fera l'objet d'un paragraphe spécifique au chapitre 3.

4 Le pouvoir personnel

Le pouvoir personnel est basé sur la personnalité du négociateur, comprenant ses caractéristiques physiques et ses caractéristiques psychologiques.

La perception des caractéristiques physiques d'un négociateur est liée à la culture, à l'éducation, aux *a priori* de la partie adverse. L'impact qu'elles ont sur le leadership du négociateur peut être étonnant, injuste ou révoltant, mais cet état de fait doit être pris en compte pour comprendre l'influence que l'on peut exercer sur l'autre.

a. Le genre

Le genre est l'un des éléments les plus visibles du pouvoir personnel, et le fait d'être un homme ou une femme peut modifier la perception de la partie adverse. On sait que certaines cultures ne considèrent pas les femmes au même niveau que les hommes, c'est malheureusement une constatation qui doit être prise en compte dans la préparation de la négociation.

Exemple

Misogyne

- Dans le cadre d'une fusion-acquisition aux États-Unis, une rencontre de négociation est organisée entre le chef d'entreprise cédant sa société, accompagné de ses conseillers, et une équipe de négociation dirigée par une avocate. Les parties se rencontrent dans les locaux de la société d'avocat, et le chef d'entreprise est installé dans une grande et fastueuse salle de réunion. Alors que la porte s'ouvre et que l'avocate dirigeant l'équipe de juristes entre dans la pièce, l'homme se tourne vers elle et sans se lever de sa chaise, lui lance : « Je boirais bien un café, en attendant que les avocats arrivent. » Ce monsieur, vieux jeu, a tout de suite assimilé l'avocate à une secrétaire. Il dira plus tard, sans

s’excuser, qu’il a eu du mal à « faire confiance à une femme pour un job aussi important » !

FOCUS

Une question de principe

Choisir un négociateur en fonction de son genre, et non de sa compétence ou de son expérience relève d’une injustice et heurte des valeurs importantes, comme l’égalité des sexes. Si cette valeur est importante pour l’entreprise ou l’organisation qui envoie une négociatrice au contact, elle ne devrait pas avoir à transiger sur ce point : soit la partie adverse négocie avec elle, soit la négociation n’a pas lieu.

b. La séniorité

L’âge du négociateur aura une influence sur son pouvoir personnel, en fonction de la perception de la partie adverse. Un jeune négociateur pourra être perçu comme moins efficace par un négociateur plus senior, mais un négociateur plus vieux pourra être considéré comme ringard par un plus jeune.

Exemple

Trop jeune et trop jolie

- Dans le cadre d’une formation de médecins spécialistes du cancer, une jeune femme oncologue évoque avec ses collègues son « pouvoir personnel ». Très compétente, professeur de médecine, spécialiste reconnue dans une forme de cancer très rare, elle parcourt le monde pour donner des cours et des consultations. Elle est jeune par rapport à l’âge moyen de ses collègues et, de plus, adopte un « look » qui la rajeunit fortement. Malgré son titre de professeur (pouvoir institutionnel) et sa compétence médicale (pouvoir situationnel), son jeune âge lui pose problème au quotidien : chaque fois qu’elle s’adresse à un patient pour la première fois, celui-ci lui demande à quelle heure vient le docteur, la prenant pour une infirmière…

c. Le morphotype

Le *morphotype** est défini par les caractéristiques physiques attribuées à une personne par la génétique : le type ethnique et la couleur de peau sont les paramètres morphotypiques les plus visibles pour un négociateur. À l’instar de l’âge ou du genre, leur perception par la partie adverse modifie

l'impact du morphotype sur le leadership du négociateur. Pour un négociateur de couleur, négocier avec un raciste lui ôtera une partie de son pouvoir personnel. C'est foncièrement injuste et inacceptable, mais cela doit être pris en compte dans l'analyse de la situation.

Exemple

Médecin de couleur

- Un médecin d'origine africaine, très apprécié pour son empathie et sa compétence, se trouve face à un patient récalcitrant qui refuse son traitement. Il tente de comprendre pourquoi le malade ne prend pas les médicaments qu'il lui a prescrits. Après quelques minutes de discussion, le patient lui lâche sèchement : « Je n'aime pas les Noirs, je ne leur fais pas confiance. » Raciste, ce patient ne voulait pas être soigné par un médecin de couleur.

d. Le charisme

Comme nous l'avons évoqué, le charisme participe au leadership du négociateur. Il est basé sur la confiance en soi, elle-même issue de la compétence, la formation, l'entraînement et l'expérience.

En négociation complexe, le charisme d'un négociateur est souvent le signe d'une forte compétence, ou du moins il est généralement perçu comme tel. Bon nombre de personnes charismatiques jouent de leur influence sans avoir pour autant à faire preuve de leur savoir-faire.

FOCUS

Confiance en soi et compétence

Confiance en soi n'est pas forcément synonyme de compétence : on peut avoir l'air confiant dans son savoir-faire sans pour autant avoir la compétence dont on se prévaut. Fait volontairement, c'est de la manipulation. Mais le plus souvent, il s'agit d'incompétence inconsciente : on ne sait pas que l'on ne sait pas faire.

e. L'énergie personnelle

La présence physique passe par l'énergie personnelle que l'on dégage : un négociateur fatigué ne pourra pas avoir une influence favorable sur la partie

adverse. Il sera peu patient, peu à l'écoute, et incapable de mener un contact trop long sans multiplier les breaks.

FOCUS

La forme physique du négociateur

Le sommeil et la nutrition sont des facteurs fondamentaux de la forme physique du négociateur : respecter ses cycles de sommeil, manger correctement, savoir récupérer d'un contact fatigant, autant de méthodes qui peuvent s'acquérir par l'entraînement. Thibaut Guiraud, docteur en physiologie, a créé le programme P.H.I., *Performance sous haute intensité*. Cet entraînement, destiné à l'origine aux négociateurs professionnels, est désormais développé pour les managers et dirigeants d'entreprise.

f. La détermination

La foi dans son objectif et la conviction de pouvoir l'atteindre donnent au négociateur une capacité d'impact très forte sur la partie adverse. Nous avons tous le souvenir d'une rencontre avec un vendeur, un négociateur, un manager convaincu de sa mission et déterminé à aboutir à un résultat positif.

La détermination est liée à la motivation du négociateur pour la réalisation de sa tâche, cette motivation ayant des sources multiples.

Notre conseil

Ne négligez pas le travail de motivation préalable d'un négociateur : s'il croit en ce qu'il fait, cela se traduira dans son attitude générale et la partie adverse ne pourra que le sentir.

- **La motivation pour l'enjeu :** un négociateur peut se sentir fortement engagé du fait de l'importance de son enjeu. C'est le cas d'un négociateur de prise d'otage, l'enjeu étant de sauver des vies à chaque négociation.
- **La conscience professionnelle :** faire son travail correctement est pour beaucoup de négociateurs une motivation suffisante pour se montrer assertifs et engagés dans leur objectif.
- **La conviction idéologique :** par croyance, politique ou religieuse, certains négociateurs se montrent intransigeants dans la poursuite

de leur objectif : c'est le cas notamment de certains négociateurs syndicaux qui trouvent leur motivation dans les idées qu'ils défendent.

- **Le goût du challenge :** la volonté de gagner à tout prix peut se révéler une motivation forte pour un négociateur qui n'apprécie pas de perdre. Elle peut cependant se retourner contre lui si elle brouille sa vision objective et le pousse dans une compétition inutile et stérile.
- **L'appât du gain :** certains négociateurs sont motivés par les résultats pécuniaires de leurs actions et la prime qu'ils obtiendront en remplissant leur objectif.

La détermination se travaille en amont de la prise de contact. C'est d'ailleurs l'une des tâches fondamentales d'un directeur commercial ou d'un dirigeant dans l'exercice de sa mission : savoir motiver ses équipes et leur donner l'énergie psychologique pour réussir et affirmer leur leadership en toute situation.

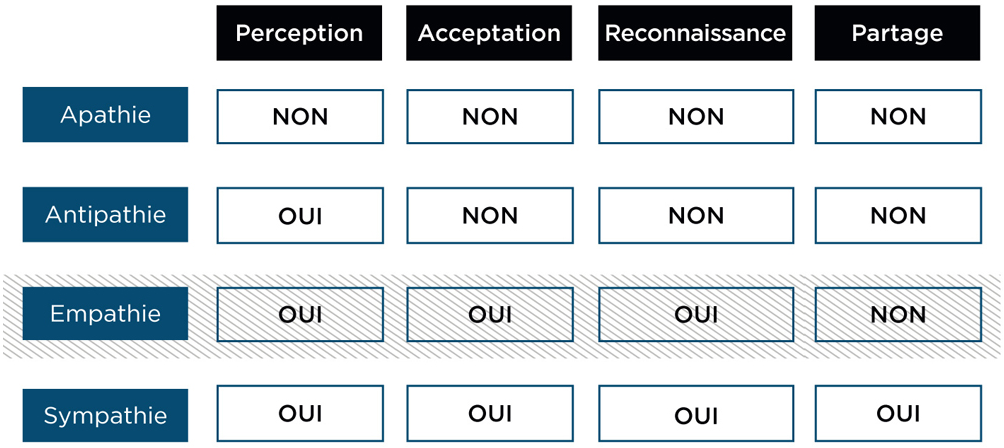
5 Le pouvoir relationnel

Le pouvoir relationnel est le pouvoir basé sur la capacité d'empathie du négociateur.

Le pouvoir relationnel est, des quatre pouvoirs du négociateur, le plus puissant et le plus vertueux : sans relation, aucune négociation n'est possible, et la relation nécessite une ouverture à l'autre. Les trois premiers pouvoirs sont plus ou moins figés (la notoriété de la marque, la connaissance du sujet…), voire impossibles à modifier (le genre, le morphotype). Au contraire, le pouvoir relationnel est instantané et immédiat parce qu'il résulte d'une capacité à être dans l'état relationnel le plus favorable à la relation de négociation. La prise de conscience des états relationnels et la maîtrise des techniques de développement de l'empathie permettent de mettre en œuvre ce pouvoir très rapidement (chapitre 7).

Il existe quatre états relationnels en négociation : l'apathie, l'antipathie, l'empathie et la sympathie (figure 2.10).

Figure 2.10 Les états relationnels en négociation



a. L'apathie

L'*apathie** (*a-pathos*, pas d'émotion) est un état relationnel dans lequel le négociateur ne fait preuve d'aucune émotion ni ne prend en compte l'émotion de la partie adverse. Cet état, choisi ou non, n'est pas propice à la création de la relation dans le sens où la partie adverse ne se sent pas considérée par l'autre.

Exemple

Colloque médical

- Lors d'une rencontre médicale internationale en Indonésie, un médecin spécialiste du cancer explique à ses collègues, lors de la pause déjeuner, comment s'adresser à ses patients sans montrer aucune trace d'émotion. Pour lui, il est important de garder la tête froide face à la maladie, et il estime que montrer une quelconque émotion serait préjudiciable à la qualité de la thérapie. L'un de ses collègues, assis à côté de lui, fait alors un grand sourire. Tandis que le médecin apathique quitte la table pour aller se servir un café, son collègue indique aux autres convives que ce médecin est détesté par ses patients et qu'il a l'un des taux de non-observance les plus importants de tout le centre hospitalier dans lequel il travaille. Ne pas faire preuve d'émotion permet certes de garder la tête froide, mais c'est l'une des meilleures façons de ne pas créer la relation avec les patients, ce qui génère de la défiance et un non-respect des traitements proposés.

L'attitude apathique, aussi appelée impassibilité, laisse à penser à ceux qui la subissent que le négociateur ne porte aucun intérêt à leur situation ou à

leurs demandes. Elle est parfois utilisée par des personnes qui veulent se préserver de leur propre engagement émotionnel, et qui, pour ce faire, nient toute émotion dans la relation. Elle peut aussi être le fait de personnalités schizoïdes, un trouble de la personnalité caractérisé par un manque total d'intérêt pour les relations et les interactions sociales et qui sera analysé dans le chapitre 4.

b. L'antipathie

L'*antipathie** (*anti-pathos*, contre l'émotion) est l'état relationnel dans lequel le négociateur nie les émotions de la partie adverse. Contrairement à l'apathie qui ne prend pas en compte les émotions, le négociateur antipathique perçoit les émotions mais ne donne pas à la partie adverse le droit de les éprouver. Cet état n'est pas favorable à la négociation, la partie adverse ayant l'impression qu'elle n'a pas le droit de ressentir ce qu'elle éprouve.

Exemple

« Calmez-vous ! »

- En pleine négociation de contentieux juridiques, deux équipes d'avocats cherchent pour leur partie respective un accord de sortie honorable. Les discussions durent depuis plusieurs jours, et les revirements successifs font monter la pression de part et d'autre. Tout à coup, l'un des avocats s'emporte et se met à crier, pris d'une colère subite après que l'un des juristes de la partie adverse a refusé de l'entendre sur un point. Pour le ramener à la raison, l'un de ses collègues le regarde et lui dit fermement : « Calmez-vous, maintenant, cela ne sert à rien de s'énerver ! » Cette phrase n'aura pas d'autre effet sur l'avocat en colère que de renforcer son émotion, de l'amener à monter encore le ton, jusqu'à provoquer une interruption de séance de plusieurs heures. En effet, c'est une phrase hautement antipathique : l'avocat est en colère, ce qui est une émotion primaire donc légitime pour celui qui l'éprouve. En niant son droit légitime à être en colère, en lui demandant de se calmer, son collègue a renforcé son émotion et a intensifié la colère ressentie.

c. L'empathie

L'*empathie** (*em-pathos*, souffrir dans l'autre) est la capacité du négociateur à reconnaître et à accepter l'émotion de la partie adverse. Cela se traduit généralement par la verbalisation et par le fait d'admettre que l'émotion de l'autre est toujours légitime, même si elle ne l'est pas pour le

négociateur. C'est l'état relationnel le plus efficace pour la relation de négociation, la partie adverse percevant que le négociateur a identifié son émotion et accepte qu'elle la ressente.

Toutes les émotions primaires sont légitimes pour ceux qui les éprouvent : colère, joie, surprise, peur, tristesse, dégoût, mépris sont des émotions qu'on ne peut empêcher. Elles ont pour vocation d'exprimer à soi-même que la situation génère un ressenti particulier, mais également de montrer aux autres ce que l'on ressent et qu'ils doivent adapter leur comportement en conséquence.

FOCUS

Empathie et négociation

Il est fréquent de lire ou d'entendre que l'empathie est la capacité à se mettre à la place de l'autre. C'est faux. En négociation, se mettre à la place de l'autre est ce que nous appelons la *conscience externe*, un terme emprunté à la programmation neuro-linguistique. Il s'agit de la capacité à se tourner vers l'autre et à comprendre son cadre de référence, constitué de sa culture de naissance, de la culture de son groupe d'appartenance et de son profil psychologique.

Les techniques d'écoute active, développées par Carl Rodgers[5] pour favoriser une relation non-directive, sont très efficaces pour développer l'empathie du négociateur, notamment ses trois techniques de base : paraphraser, reformuler, identifier les émotions. Ces techniques seront évoquées dans le chapitre 7.

d. La sympathie

La *sympathie** (*sym-pathos*, ressentir comme) est l'état relationnel dans lequel le négociateur partage l'émotion de l'autre. C'est un état qui peut favoriser une bonne relation : dans l'exemple de la joie, le partage de l'émotion par les parties en conflit peut positiver la situation et créer un environnement favorable à la négociation. Mais cet état peut être négatif, comme pour la colère : si le négociateur partage la colère exprimée par la partie adverse, c'est une spirale colérique qui va s'engager entre les parties prenantes au détriment de la qualité de la relation.

Plus généralement, le partage de l'émotion suscité par la sympathie ne crée pas un état relationnel efficace. En effet, il fait perdre son objectivité au

négociateur et génère un engagement émotionnel qui perturbe la vision et le maintien de la ligne stratégique fixée par le décideur.

Exemple

Trop proches

- Dans le cadre d'une négociation dans la distribution de pièces automobiles, deux commerciaux échangent sur les conditions de signature d'un accord annuel. Les deux hommes se connaissent très bien, négocient ensemble depuis des années, et s'apprécient beaucoup. Pratiquement du même âge, ils partagent plusieurs centres d'intérêt et envisagent même de partir en vacances au même endroit avec leur famille respective. Un accord est trouvé rapidement et les contrats sont signés. Le négociateur de la société qui produit les pièces rentre dans son entreprise et rend compte des résultats de sa négociation. Il s'avère qu'il est sorti de son mandat, et a réduit les marges de ce contrat au-delà de ce qui était autorisé par son décideur. Surpris, celui-ci l'interroge sur les raisons qui l'ont poussé à céder aussi facilement, et sans contreparties. Le négociateur rétorque qu'il a voulu maintenir une relation de qualité et ne pas prendre le risque de perdre ce client important. Son patron l'interroge alors : « Je sais que vous aimez bien le commercial du client. Mais, auriez-vous octroyé les mêmes conditions si cela avait été un autre commercial que lui ? » Le négociateur reste alors silencieux. Il réalise qu'il a certainement lâché trop vite pour préserver la relation au détriment de l'objectif fixé, à savoir maintenir les marges.

FOCUS

L'engagement émotionnel de la sympathie

La sympathie peut nous conduire à céder plus facilement à la partie adverse. Au sein d'une relation dans laquelle le partage des émotions est au cœur des échanges, le négociateur peut avoir tendance à privilégier la qualité de la relation, au détriment de l'objectif de la relation. C'est ce qui explique la grande difficulté de certains parents dans le cadre de la

négociation avec leurs enfants. Forcément sympathiques avec nos enfants, nous avons une tendance inconsciente à privilégier le lien affectif au détriment de l'objectif de ce lien, à savoir éduquer et poser des limites.

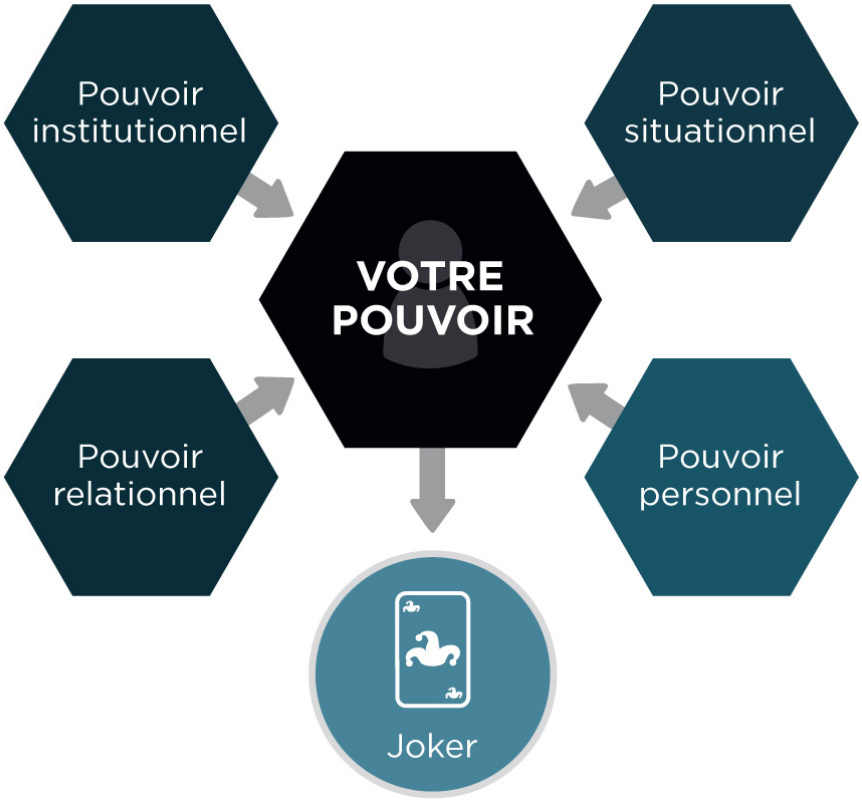
6 Un cinquième pouvoir : le pouvoir radical

Par pouvoir radical, on sous-entend un moyen permettant de rétablir ou d'inverser un rapport de force et ainsi de reprendre l'ascendant sur la partie adverse. Si ce pouvoir est très puissant, les conséquences sont loin d'être neutres.

a. La loi

La loi est un pouvoir et tout état de droit l'utilise au quotidien pour instaurer des règles régissant une communauté de citoyens. En négociation, le recours à la loi permet de rétablir une situation abusive au regard du cadre légal.

Figure 2.11 Le cinquième pouvoir : le pouvoir radical



Exemple

Jurisprudence de la Cour de cassation

- En juillet 2015, la Cour de cassation a condamné l'enseigne française de distribution E.Leclerc à une amende de 63 millions d'euros. Quel était le motif ? Les faits incriminés remontent aux négociations 2009/2010 entre les fournisseurs et le Galec, la centrale d'achat E.Leclerc. La cour avait en effet constaté « un faisceau d'indices établissant la soumission des fournisseurs par le Galec à un déséquilibre significatif ». En d'autres termes, de nombreux fournisseurs se sont vus signer avec le couteau sous la gorge. Plusieurs clauses importantes pré-rédigées par E.Leclerc et non-modifiables par les fournisseurs, ainsi que des ristournes par anticipation avant même que la marchandise n'eut été livrée par les fournisseurs, avaient convaincu les juges qu'il n'y avait pas eu de réelle négociation de prix.
- Sur les 63 millions d'euros, E.Leclerc a été condamné à restituer 61 millions d'euros à 46 fournisseurs. Comment les fournisseurs sont-ils parvenus à faire condamner E.Leclerc ? Simplement en exposant ses pratiques abusives aux associations de « protection » des industriels (Ilec, Ania, etc.) et directement au ministère de tutelle. La justice a ensuite rendu sa décision.

Si la loi permet de restaurer un déséquilibre significatif, elle entache fortement la relation entre les parties. Cette option ne doit être envisagée que lorsque la négociation n'est plus possible et que la situation est répréhensible aux yeux de la loi.

b. Le chantage

Une autre manière d'asseoir son pouvoir en négociation est d'utiliser le chantage. Cette action consiste à extorquer de la partie adverse un *avantage* par l'usage de la menace, notamment par la révélation d'informations compromettantes.

Exemple

Photos embarrassantes

- Le directeur général d'une société internationale basée en Europe de l'Est est victime de chantage. Le maître chanteur, preuves à l'appui, détient des photos compromettantes du dirigeant prises dans un club libertin. Il menace de les révéler à sa famille si la société ne renonce pas à l'appel d'offres public sur lequel elle vient de se positionner. Soucieux de préserver sa famille, il se retirera de l'appel d'offres.

Si le chantage permet d'obtenir des résultats potentiellement conséquents, il détruit non seulement la relation, mais surtout la réputation du maître chanteur.

c. La corruption

La corruption consiste à soudoyer quelqu'un dans le but d'obtenir des faveurs de sa part. En négociation, quand l'une des parties accepte de se laisser corrompre, la relation de dépendance est telle qu'il devient très difficile de s'en défaire, sans s'exposer aux conséquences. En règle générale, il devient alors plus coûteux de tenter de se départir de cette relation perverse que d'y rester.

d. Le bluff

Le bluff consiste à afficher une position différente de la réalité afin d'induire l'autre en erreur ou de tromper son jugement. L'objectif recherché est un gain à court ou long terme.

Exemple

Enchères inversées

- Dans le cadre d’un appel d’offres par enchères inversées, le responsable achats se tourne vers l’un des compétiteurs en lice pour lui signifier qu’il peut emporter le marché s’il est capable de consentir un effort supplémentaire de 12 %. Il deviendrait ainsi le mieux-disant par rapport à la concurrence. Le compétiteur concerné accepte dans la douleur, sans savoir qu’il aurait pu remporter le marché sans renchérir de 12 %.

SECTION 4

LE MANDAT DU NÉGOCIATEUR

On n'imagine pas se rendre d'un point à un autre, dans un délai imparti, sans avoir une idée de l'itinéraire que l'on doit emprunter : une carte est nécessaire pour arriver à bon port et à la bonne heure. Il en va de même pour une négociation réussie : sans *mandat**, le négociateur a peu de chance d'aboutir à l'objectif fixé.

1 La nécessité du mandat

Négocier sans mandat, c'est comme tenter de traverser une forêt dense, de nuit, sans carte et sans lampe. Or, combien de négociations avons-nous vu où le négociateur part « la fleur au fusil », sans vraiment savoir ce qu'il peut demander ni ce qu'il peut obtenir ? Car le mandat n'est pas une simple lettre de mission, il représente un cadre de travail, précis et structuré, qui doit guider le négociateur dans son action.

a. Un cadre d'action

> Le mandat regroupe l'ensemble des sujets que l'on peut aborder dans le cadre d'une négociation, avec des objectifs minimaux et maximaux pour chacun des sujets et un ordre de priorité entre eux.

La réalisation d'un mandat est le préalable à toute négociation pour en fixer les objectifs de manière claire et structurée. Il est généralement établi par le négociateur ou son équipe, et proposé ensuite au décideur. En effet, le négociateur connaît généralement le sujet bien mieux que le décideur : il s'agit de son dossier, de sa spécialité, de son secteur d'activité, de son client. Il lui est donc plus facile d'envisager les axes du mandat et ceux de la partie adverse, bien mieux que ne pourrait le faire son N+1.

FOCUS

Un mandat sans axes

Attention ! Un mandat sans aucun axe de négociation empêchera le négociateur de faire des contre-propositions ou de demander des contreparties. Il sera démuni face à la partie adverse et devra se rabattre sur une stratégie de positionnisme, peu propice à un échange et à un accord négocié.

Exemple

« On ne lâche rien ! »

- Le directeur régional d'une entreprise de traitement des déchets souhaite marquer son arrivée récente dans la zone en se montrant ferme avec les représentants syndicaux de ses salariés. Entouré de ses DRH, il leur donne sa ligne de conduite, qui est simple : « On ne lâche rien ! » Charismatique, il motive ses collaborateurs qui repartent sur leur site respectif pour commencer les négociations. Bilan : onze jours de grève continue sur tous les sites, et une perte financière énorme. En effet, « On ne lâche rien ! » n'est pas un mandat. En indiquant à ses DRH qu'il n'y avait rien à négocier, le directeur régional leur a ôté toute possibilité d'échanges avec les représentants syndicaux. Les DRH se sont retrouvés démunis, ne pouvant rien proposer aux parties adverses, qui, face à une telle position ont décidé d'imposer un rapport de force à la direction.

b. La responsabilité du décideur

La négociation du mandat est le moment privilégié pendant lequel se crée la relation de confiance entre le négociateur et le décideur. Souvent perçue comme une épreuve par beaucoup de négociateurs qui vont devoir batailler en interne avant d'aller affronter les parties adverses, c'est un moment important qu'il ne faut ni bâcler ni négliger. Car si c'est au négociateur de proposer son mandat à son N+1, il est de la responsabilité du décideur de l'accepter, de le modifier ou de l'amender. Cet échange permet de s'assurer que la stratégie et la tactique sont alignées, qu'il n'y a pas de mésentente entre négociateur et décideur, et que ce dernier peut s'engager vis-à-vis de la partie adverse sans courir le risque d'être désavoué par son patron.

Notre conseil

Ne négligez pas la phase de négociation interne du mandat avec le décideur : si elle est bâclée ou mal réalisée, la confiance entre stratégie et tactique sera friable, ce qui n'est

jamais bon lors d'une négociation difficile.

Il en va aussi de la responsabilité du décideur de ne pas se dédire si la situation se tend ou si la négociation ne se passe pas comme prévu. Si au cours des échanges, le décideur a le sentiment que le mandat ne tiendra pas, il doit le revoir avec son négociateur, mais ne doit pas changer sa position sans impliquer son N-1, au risque de fragiliser la confiance établie.

Exemple

Couvertures complexes

- Deux entreprises du BTP négocient un accord autour de la construction d'un immense complexe hôtelier. Les directeurs commerciaux et techniques sont à la manœuvre, et les échanges sont rudes. L'une des deux entreprises est particulièrement ferme sur l'une de ses positions : elle veut s'occuper de l'intégralité de la couverture des bâtiments. Le problème, c'est que l'autre société ne veut rien entendre, elle souhaite aussi s'occuper de l'ensemble des toitures. Le directeur technique et le directeur commercial de la première entreprise ont reçu pour instruction ferme de leur PDG de ne rien lâcher là-dessus. Les discussions sont donc âpres, et chacun reste sur ses positions jusqu'au week-end. Satisfaits de ne pas avoir cédé, les représentants de la première entreprise rendent compte à leur patron et profitent d'un week-end de repos. Le lundi matin, de retour à la table des négociations, ils constatent que les directeurs de la seconde entreprise affichent un sourire satisfait. Et pour cause : leur PDG a appelé celui de la première entreprise, qui a finalement décidé de céder sur les couvertures, sans en informer ses collaborateurs. Ces derniers, dépités, ont de fait perdu une grosse partie de leur crédibilité et de leur motivation à défendre leurs positions.

Figure 2.12 Le mandat, lien de confiance entre le décideur et le négociateur

c. La crédibilité et la sérénité du négociateur

Un mandat bien organisé permet au négociateur d'asseoir sa crédibilité. En effet, il est en mesure de prendre des engagements fermes concernant les points du mandat sur lesquels il sait qu'il a le pouvoir d'engagement. Rappelons que si la partie adverse comprend que, même en n'étant pas le décideur, le négociateur a une capacité d'engagement sur une partie des sujets ou les moyens d'influencer son décideur dans son choix ultime, il aura un pouvoir institutionnel renforcé, ce qui consolide à sa crédibilité.

Par ailleurs, il existe assez de tensions potentielles entre un négociateur et les parties adverses pour ne pas ajouter à cette pression celle générée par une méconnaissance des positions de son décideur, ou des revirements intempestifs de celui-ci. En ayant un mandat clair et validé, le négociateur sera plus serein, et cette sérénité participera à son pouvoir personnel et à la confiance dont il fera preuve dans les échanges.

PAROLE D'EXPERT

Les enjeux d'un mandat clair

Simon Martenot, directeur développement commercial et marketing, région Nord-Ouest, Keolis

Très souvent dans ma vie professionnelle, j'ai dû engager des négociations sociales sans avoir la moindre idée du mandat que je possédais, si ce n'était la mission de restaurer un dialogue entre la direction d'une entreprise et ses

organisations syndicales. La raison est simple : le temps de préparation du négociateur appelé à régler un différend en relations sociales est quasi inexistant, et on se retrouve très vite au cœur de la spirale, dans un climat de très forte tension. L'enjeu est alors de respecter les partenaires sociaux, leurs points de vue divergents et leurs désaccords, tout en maintenant un dialogue permanent afin de défendre les intérêts des uns et des autres sur le long terme : on ne peut « acheter » la paix sociale sans aller à l'encontre des intérêts à long terme de l'entreprise.

En l'absence de mandat clair, le risque est que chaque partie reste campée sur ses positions d'origine en ne comprenant pas l'intérêt qu'elles auraient à apaiser les rivalités ; une situation de blocage que l'on appelle du *positionnisme*[6]. Dans ce cas, la négociation ne peut avancer, et le rôle du négociateur est parfois incompris puisque sans mandat de sa direction, il peut apparaître comme illégitime. Commencer une négociation sans connaître ses limites est donc inconfortable et contre-productif : comment savoir si le négociateur respecte les objectifs fixés par son décideur quand ils ne sont pas matérialisés dans un mandat ?

Dans un temps court, la définition du mandat s'appuie à la fois sur l'agilité et sur la discipline interne à l'entreprise, notamment dans le suivi de KPI (*Key Performance Index*) faisant l'objet des revendications sociales. Plus l'entreprise maîtrise ses KPI avant l'irruption d'une crise, meilleures sont ses réactions et sa capacité à activer les bons leviers. Très souvent, ce n'est pas le DG qui apprécie le mieux les forces en présence : j'ai donc appris à ne pas me cantonner à une approche « *top-down* » de la conception du mandat. Le mandat émane régulièrement d'une co-construction entre le décideur et le négociateur, qui connaît les bons indicateurs à privilégier en fonction de l'historique des conflits.

Une fois qu'il connaît ses interlocuteurs, le négociateur connaît les leviers efficaces pour faire avancer les sujets les uns après les autres. Une organisation tournée vers l'atteinte de ses objectifs à court, moyen, et long terme, et dotée d'un

bon système de *reporting* aide clairement à établir un mandat performant. Une fois les informations partagées et le cadre posé, l'engagement des uns et des autres est renforcé, ainsi que l'envie d'atteindre de bons résultats ensemble : répondre à une revendication, endiguer le malaise social, gérer des NAO (négociations annuelles obligatoires), ou éviter les prises de position dogmatiques.

Un négociateur qui commence sa mission avec un mandat clair sera plus engagé vers l'atteinte des objectifs en actionnant les bons leviers. J'ai remarqué que les partenaires sociaux se sentaient davantage considérés lorsque les discussions avançaient sur des thèmes précis et préparés à l'avance. Avoir un mandat clair permet de faire baisser le niveau de stress dans une négociation à fort enjeu et de développer une approche empathique vis-à-vis de partenaires sociaux.

En négociations complexes, prendre le temps d'élaborer un mandat lors d'une négociation à fort enjeu est un facteur-clé de performance collective.

2 Les axes du mandat

Une multitude de sujets peut être abordée lors d'une négociation : l'argent, les durées de contrat, les pourcentages de remise, les conditions de sortie d'un contrat, les affichages de communication, les primes… Pour préparer au mieux son terrain de jeu, il vaut mieux anticiper les sujets sur lesquels on souhaite faire une demande, et les sujets que les autres parties pourraient aborder lors de la négociation. L'improvisation éclairée se prépare en amont de la négociation, l'identification des axes de négociation en est l'une des clés.

a. Identifier ses axes de négociation

Les axes du mandat vont constituer la « cible » du négociateur. En les recensant de la manière la plus exhaustive qui soit, il va pouvoir anticiper

les demandes qu'il va faire ou les contreparties qu'il va formuler face aux sollicitations adverses.

FOCUS

Le mandat, un travail d'équipe

Il n'est pas toujours facile pour un négociateur tout seul d'avoir une vision exhaustive des axes. Il ne faut pas hésiter à travailler en équipe, solliciter des avis d'autres négociateurs connaissant le secteur d'activité, voire l'avis de consultants extérieurs qui auront une vision plus globale du fait de leur non-implication directe dans la négociation.

Les axes classiques d'un contrat commercial	Les axes classiques d'une négociation médecin-patient	Les axes classiques d'une négociation sociale	Les axes classiques d'une négociation de prise d'otage
Le prix ou le tarif	Le type de traitement (ingérable, injectable)	L'augmentation de salaire	La rançon
Les quantités de produits ou de services	Le moment du traitement	Le prix du point d'indice	La communication médiatique
Les délais de livraison	Le lieu du traitement (domicile, hôpital)	Les primes sur objectif	La libération de prisonniers

Les axes classiques d'un contrat commercial	Les axes classiques d'une négociation médecin-patient	Les axes classiques d'une négociation sociale	Les axes classiques d'une négociation de prise d'otage
Les conditions de paiement	L'accompagnement des effets secondaires	Les primes de résultat	Le moyen de transport
Les pourcentages de remise	Le soutien psychologique	L'intéressement-participation	Une revendication politique
Les promotions	La présence des familles	La formation professionnelle	La présence d'une autorité
La communication autour des produits		La crèche d'entreprise	

Tableau 2.1 Les axes de négociation selon les métiers ou spécialités

b. Savoir sortir du cadre habituel des négociations

Il faut parfois faire preuve d'inventivité pour concevoir un mandat qui va impacter les intérêts de la partie adverse. En sortant des sentiers battus et en trouvant des axes de négociation innovants, on peut faire basculer une négociation complexe à son avantage.

Notre conseil

N'hésitez pas à sortir du cadre, les négociations se règlent souvent sur des axes que les parties prenantes n'avaient pas identifiés au début des échanges.

Exemple

Le bateau du Bayelsa

- En mission au Bayelsa, un État du Sud du Nigeria, plusieurs collaborateurs d'une entreprise pétrolière sont enlevés par un groupe de rebelles du MEND, le Mouvement d'émancipation du delta du Niger. Les responsables du site sur lesquels les travailleurs agissaient s'attendent à une demande de rançon et font appel à un négociateur professionnel. La requête du MEND ne tarde pas à arriver : ils veulent 750 000 dollars

pour libérer les otages. La discussion se lance avec le négociateur et les pourparlers tournent uniquement autour du montant de la rançon. Mais le négociateur va les amener sur un autre sujet que l'argent. En effet, le délai pour trouver les fonds est très long, les autorités locales risquent d'être alertées, et protéger ensuite l'argent risque d'être difficile. Il n'est pas rare que face à de telles sommes, les groupes de rebelles se déchirent et que certains s'échappent avec tout ou partie de la rançon. Le négociateur le sait. Il fait une proposition surprenante : plutôt que de l'argent, long et difficile à obtenir, pourquoi ne pas proposer l'un des bateaux de rivière à fond plat qu'utilise la société pétrolière ? Évoluant sur les rivières et les mangroves, et devant se déplacer rapidement pour éviter la police et les bandes rivales, les rebelles du MEND ont besoin de bateaux, et ils en manquent.
La proposition est faite par le négociateur, et immédiatement acceptée par les ravisseurs. Les otages sont libérés quelques heures plus tard, contre un bateau à fond plat dont le coût est estimé à 2 800 dollars ! En sortant du cadre, et en trouvant un axe de négociation différent, le négociateur a obtenu une résolution rapide et efficace de ce kidnapping.

c. Les axes de la partie adverse

Avec de l'expérience, il est possible d'identifier les axes de la partie adverse : il s'agit des sujets qui lui tiennent à cœur ou qui revêtent une importance stratégique pour elle. En les anticipant, on peut se fixer des points minimaux et maximaux pour ne pas être surpris par telle ou telle demande ni devoir solliciter une interruption de séance pour consulter son décideur.

3 Le mandat en situation dégradée

Le mandat garantit la crédibilité du négociateur et la sécurité de la négociation. Malheureusement, il existe de très nombreux cas où la clarté du mandat devient alors un enjeu.

a. L'absence de mandat

De nombreux négociateurs se plaignent de ne pas avoir de mandat. C'est malheureusement une réalité. Le mot d'ordre devient alors « fais pour le mieux » et le négociateur, faute d'optimisme, improvise comme il peut.

FOCUS

Exiger son mandat

C'est au chef d'équipe ou décideur d'accorder un mandat aux négociateurs. Quand, malheureusement, ce n'est pas le cas, ce sont les négociateurs qui doivent l'exiger en insistant sur la nécessité d'en avoir un. Pour cela, la meilleure solution est de dresser un MandaScan (chapitre 5) et de demander au décideur de s'engager sur chaque axe en définissant les différents points.

Exemple

Négociations annuelles obligatoires

- Avant le démarrage d'une NAO (négociation annuelle obligatoire), le responsable des relations sociales se tourne vers son DRH et lui demande quelles sont les marges de manœuvre pour l'augmentation générale et l'augmentation individuelle. Ce sont les éléments les plus structurants de la négociation et les délégués syndicaux vont axer la négociation sur ces deux thèmes et davantage sur l'augmentation générale. Le DRH lui offre en guise de mandat une petite tape sur l'épaule et lui glisse à l'oreille : « On improvisera, t'inquiète ! En fonction de ce qu'ils demandent, on verra. Ce qui est important, c'est que ça se passe bien ! » La négociation se déroulera de façon catastrophique, la direction cédant à chaque demande sans même connaître son point de rupture.

b. Le mandat flou

C'est une version améliorée de « pas de mandat », mais on est encore loin de ce qu'il est nécessaire de faire. Le mandat flou consiste à jeter quelques éléments sur un bout de papier pour donner des ordres de grandeur aux négociateurs. Comme ces éléments, qu'ils soient chiffrés ou non, n'ont pas été structurés et organisés, les négociateurs « naviguent à vue », sans connaître les bornes de la négociation.

FOCUS

Négocier sans mandat

Il peut exister des cas où le négociateur est engagé dans la négociation sans mandat pour des raisons diverses : décideur absent, pas de décideur, attente d'une autorité supérieure, trop de décideurs, rouages politiques, temps limité…

Quelle que soit la raison, le négociateur s'expose fortement. Pour réduire les risques de dérapage, le négociateur ne devra s'engager sur rien, et uniquement extraire de l'information auprès de la partie adverse.

c. Le non-respect du mandat

En situation de tension, il est courant d'observer des décideurs outrepasser les points de rupture fixés sur certains axes. Ceci pour deux raisons principales : la peur des conséquences d'un échec de la négociation ou le mauvais calcul des points de rupture. Quelle qu'en soit la raison, la crédibilité de l'équipe sera durement impactée à court terme, et pour les prochaines négociations à venir.

SECTION 5

LE LEADERSHIP DU NÉGOCIATEUR EN SITUATION DE TENSION

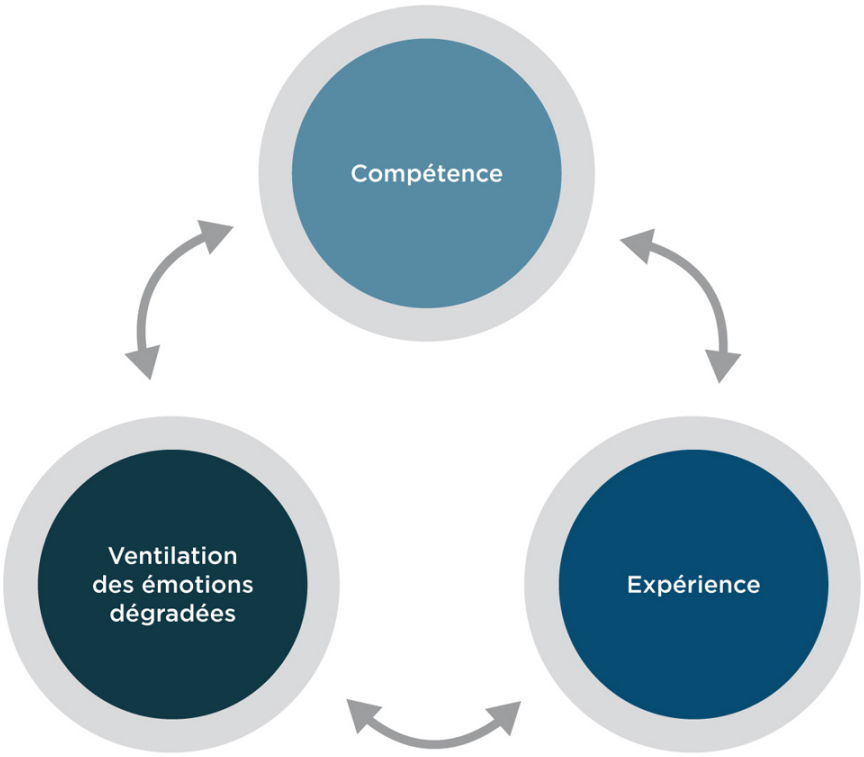
Comme le dit l'adage populaire : « C'est dans l'adversité que l'on reconnaît le talent. » Comment rester crédible quand le négociateur est acculé ? Comment faire et comment faire face ?

1 Rester crédible en situation de tension

Quand la négociation devient conflictuelle, le négociateur peut être malmené. La véritable difficulté est de maintenir le lien avec la partie adverse tout en faisant preuve d'assertivité afin de défendre l'institution représentée. C'est une épreuve difficile qui peut cependant se gérer en intégrant certains prérequis.

Si ces points seront abordés plus précisément lors des prochains chapitres, notamment parce qu'ils requièrent d'agréger une multitude de compétences et de techniques, il est cependant nécessaire de noter que rester crédible en situation de tension repose sur trois piliers : la compétence, la ventilation de ses émotions et l'expérience. Les trois prérequis sont intimement liés et se renforcent mutuellement.

Figure 2.13 Trois piliers pour rester crédible en situation de tension



PAROLE D'EXPERT

Répondre à une attaque

Michaël Aguilar, auteur-conférencier, expert en vente et persuasion

Parfois, dans un entretien de négociation, les critiques, les objections et autres attaques verbales que l'on reçoit sont réellement déstabilisantes ! Le reflexe instinctif, inscrit dans notre patrimoine génétique en réponse à une agression, consiste le plus souvent à vouloir se défendre et donc à contre-attaquer par une réfutation en bonne et due forme. Cette approche se révèle le plus souvent stérile, car on ne gagne pas en s'opposant à un client, on ne triomphe pas d'un acheteur en lui faisant perdre la face !

Deux raisons conduisent à recommander de ne pas se lancer dans une stratégie de réfutation au moyen d'une réponse immédiate et spontanée.

La première raison se trouve résumée dans ce dicton : « Qui s'excuse s'accuse, qui se justifie s'affaiblit. » En se justifiant, on donne du crédit à l'objection qui est faite et on adopte un mode défensif qui met en position d'infériorité.

La deuxième raison est que l'objectif de ces attaques est précisément de déstabiliser le négociateur, de tester son orgueil pour voir sa réaction. Par conséquent, la réponse instinctive qui jaillira, dans un sentiment de défense et de colère sera le plus souvent de piètre qualité. Un proverbe turc énonce d'ailleurs : « Ne réponds jamais dans la colère. Hisserais-tu les voiles pendant la tempête ? » Celui qui se lance dans une opération de réfutation improvisée, sous l'emprise de la colère, peut être à peu près certain de regretter sa réponse, une fois la colère retombée…

La technique la plus appropriée pour faire échec à une agression verbale consiste à retourner immédiatement une question à votre interlocuteur.

Les vertus de cette technique sont nombreuses :

– elle permet de faire redescendre la colère et de réfléchir à ce que l'on pourrait dire de plus puissant que la réponse instinctive qui vient à l'esprit ;

– elle démontre que l'on n'est pas déstabilisé puisque l'on n'engage pas un bras de fer ;

– elle force l'interlocuteur à se justifier et parfois à préciser sa pensée ;

– elle permet, le plus souvent, à l'objection de se dégonfler d'elle-même.

Voici plusieurs exemples :

« C'est très cher payé, pour une mission aussi courte…

— Voulez-vous que je mette plus de temps pour accomplir le même travail ? » (en souriant)

« On travaille déjà avec le premier cabinet de conseil en stratégie au monde…

— Pourquoi alors recevoir aujourd'hui le plus petit cabinet au monde ? »

« Qu'est-ce qui me prouve que vous allez faire du bon travail ?

— Qu'est-ce qui me prouve que vous allez me payer ? »

« Pouvez-vous me donner un avant-goût de ce que vous faites ?

— Pouvez-vous me donner un avant-goût du règlement ? »

« Vous êtes cher, quelle est votre structure de coût ?

— Quand vous achetez du pain, qu'est-ce qui compte le plus à vos yeux : le goût de la baguette ou le salaire du boulanger ? » (en souriant)

Un jour, j'ai été reçu par l'acheteur d'un groupe industriel qui m'a accueilli par ces mots, alors même que j'entrais dans ses

bureaux : « Asseyez-vous… Ou plutôt non, prosternez-vous ! »

À ce moment-là, dans la seconde, plusieurs options ont défilé dans ma tête : je fais demi-tour, je l'envoie balader, je tape du poing… Par chance, une autre option s'est présentée au guichet des réponses possibles. Je lui ai répondu : « Belle technique de déstabilisation ! Est-ce que vous préférez me montrer vos techniques d'achat et je vous montre mes techniques de vente ou bien est-ce qu'on tombe chacun le masque et on essaie de construire une relation authentique et mutuellement profitable ? »

À ma grande surprise, il m'a répondu : « Je plaisantais, bien sûr… Je choisis la deuxième option ! » Et nous avons poursuivi sur un mode plus… urbain !

Bien entendu, le calme, la décontraction apparente et le sourire qui accompagneront la réponse auront une grande importance dans cette stratégie de réfutation de l'objection par une question. Mais dans tous les cas, le client qui pensait déstabiliser en envoyant « une balle difficile » se retrouve avec une balle aussi difficile aussitôt renvoyée. Croyez qu'il réfléchira à deux fois avant de vous agresser de nouveau !

a. La compétence pour rester maître de la situation

« C'est la dernière fois que je vous le répète : soit vous me donnez ce que l'on vous demande, soit on arrête de travailler ensemble ! » Quand le client pèse 70 % de votre chiffre d'affaires, gérer ce type de menace nécessite du sang-froid mais surtout de la compétence technique.

La compétence permet, entre autres, de :

– neutraliser un ultimatum ;

– déterminer la crédibilité d'un ultimatum ;

– détecter le bluff ;

– minorer une demande ;

– reprendre l'ascendant ;

– retourner la mauvaise foi ;

– stabiliser un profil difficile.

b. La ventilation des émotions dégradées

Les situations de tension provoquent chez bon nombre de négociateurs un *embrasement psychologique*. Quand l'émotion prend le contrôle sur la raison, la charge cognitive se sature et il est très commun d'observer une perte partielle ou complète de ses moyens.

Gérer un débordement émotionnel requiert de la pratique mais également de la méthode. Ce sujet sera abordé dans le chapitre 6 « Formation de l'équipe », notamment *via* la gestion du stress.

Un négociateur capable de rester calme en situation dégradée non seulement projette une image solide et rassurante sur la forme mais, sur le fond, reste en contrôle de la situation.

La ventilation de ses émotions permet, entre autres, de :

– gérer son propre stress ;

– stabiliser l'émotion perturbatrice ;

– afficher du sang-froid ;

– rester maître de la situation ;

– être un pilier pour l'équipe ;

– différencier la raison de l'émotion.

c. L'expérience

La négociation est avant tout un métier d'expérience et plus précisément d'apprentissage de l'expérience. Le principe même d'être exposé à des situations complexes, conflictuelles, dégradées ou simplement compliquées permet non seulement d'exercer un travail sur soi-même mais surtout d'apprendre de ses erreurs et de capitaliser sur les facteurs de succès. Si les ouvrages sont nécessaires afin de parfaire ses compétences, rien ne remplace la réalité du terrain.

L'expérience permet, entre autres, de :

– trouver les ressources nécessaires dans son répertoire d'expériences vécues ;

– développer son capital intuitif ;
– être agile ;
– « s'épaissir le cuir » ;
– devenir résilient ;
– être acteur des situations ;
– rester maître de ses moyens ;
– connaître son seuil de tolérance.

2 Amener le décideur adverse dans la négociation

Il est parfois nécessaire d'amener le décideur de la partie adverse à la table de la négociation. Différentes raisons peuvent être évoquées.

- Les négociateurs sont à la limite de leur mandat et la négociation doit naturellement escalader si les parties prenantes ont pour volonté d'aboutir.
- L'approche peut être volontairement tactique et offensive pour obtenir davantage de la partie adverse.
- S'assurer que la position tenue par le négociateur est assumée par le décideur et l'institution qu'il représente.
- Sensibiliser la partie adverse sur un point plus stratégique.

a. Inviter le décideur adverse pour un point important

Un excellent moyen est de solliciter le décideur adverse en invoquant un élément-clé de la négociation qui va nécessiter un engagement de sa part. Cela permet de justifier efficacement le recours à une autorité supérieure et de l'impliquer directement lors du prochain *round** de la négociation.

Verbatim

- *« Je souhaiterais convier votre patron pour notre prochain rendez-vous. En effet, j'ai l'intention de vous présenter la stratégie de notre entreprise sur les cinq années à venir et cela impactera très certainement nos relations, sachant que vous êtes un client privilégié. »*

b. Imposer un rapport de force

Quand le rapport de force est en faveur d'une partie, celle-ci peut tout simplement en profiter pour exiger la venue du décideur de la partie adverse.

Verbatim

- *« Bon, ce que je vous propose, c'est que l'on s'arrête ici. Nos échanges sont stériles et ne font que dégrader notre situation. Lors de notre prochaine rencontre, je souhaite que vous soyez accompagné de votre patron. Si ce n'est pas le cas, ce n'est plus la peine de se revoir. Je vous remercie de votre compréhension. »*

c. Amener le négociateur adverse à la limite de son mandat

Un autre moyen est de jouer sur la nécessité d'escalader car la négociation est dans une impasse. L'autorité supérieure devient ainsi salvatrice pour les négociateurs en présence si, bien entendu, les parties ont toujours la volonté d'aboutir.

Verbatim

- *« Avec tout le respect que je peux vous porter, je pense que nous sommes arrivés au bout de ce que nous pouvons faire. Ce que je vous propose, c'est de solliciter respectivement nos patrons pour qu'ils entrent dans la danse. »*

À RETENIR

Le leadership en négociation

- Le négociateur doit travailler son leadership pour prendre la main sur la négociation.

Décideur vs négociateur

Le décideur et le négociateur doivent être distincts pour

- maintenir une vision stratégique pour le décideur ;
- garantir la crédibilité tactique du négociateur.

Les pouvoirs de négocier

- Le leadership du négociateur lui est donné en fonction de la perception de la partie adverse, et s'appuie sur quatre pouvoirs : institutionnel, situationnel, personnel, relationnel.

Le mandat du négociateur

- Le mandat est le cadre d'action du négociateur, fixé avec son décideur. Il détermine les axes de discussion et les points idéaux, points objectifs et points de rupture de chacun des sujets de discussion.
- Le négociateur propose son mandat au(x) décideur(s) et le fait valider point par point.

Le leadership du négociateur en situation de tension

- La compétence technique permet au négociateur de maintenir sa légitimité dans les situations difficiles.
- La compétence de soi (maîtrise émotionnelle, gestion du stress) permet de rester en position de leadership face à la partie adverse.

Chapitre 3 Analyse du contexte

L'analyse du contexte est une phase particulièrement importante en négociation : elle permet de comprendre le « terrain de jeu » sur lequel vont se dérouler les discussions et de commencer à envisager les solutions potentielles. Malheureusement, l'expérience montre que c'est la phase la plus souvent négligée : notre inclination naturelle nous incite généralement à l'action devant une situation conflictuelle, soit pour fuir, soit pour combattre. Or, il est important de prendre un peu de temps pour comprendre la situation telle qu'elle est et non telle que l'on peut la percevoir.

Comprendre les véritables motivations de la partie adverse sans souffrir d'une analyse imparfaite requiert à la fois de la méthode, de la clairvoyance et de la compétence. Déterminer un objectif commun aux parties prenantes afin de trouver un socle de négociation ne s'improvise pas non plus ; d'autant que, sans ce prérequis, la négociation sera le plus souvent impossible. De plus, les demandes coercitives, les menaces ou les ultimatums peuvent brouiller notre lucidité et capacité d'analyse.

Plan du chapitre

Section 1 Les prérequis à l'analyse
Section 2 Les motivations de la partie adverse
Section 3 L'objectif commun partagé
Section 4 Les fausses positions
Section 5 La crédibilité des menaces et ultimatums

SECTION 1

LES PRÉREQUIS À L'ANALYSE

1 La structuration de la réalité

a. Une compréhension altérée

Par définition, chacun structure sa réalité en fonction de sa propre perception de l'environnement dans lequel il évolue. Cela signifie que le

prisme d’analyse de chaque personne livre une réalité cohérente avec son système de compréhension, mais que celle-ci peut être totalement fausse par rapport à la réalité des faits.

Notre perception est façonnée par notre personnalité, nos valeurs, notre éducation, notre environnement socioculturel. Cela peut conduire à une réinterprétation des faits afin de les rendre acceptables dans notre propre perception de la réalité. Par conséquent, nous avons tendance à accepter une analyse de la situation qui nous conforte dans nos croyances plutôt que de faire l’effort de considérer une réalité tout autre, surtout si elle s’avère inconfortable.

Exemple

Des pierres précieuses

- Un fournisseur de pierres précieuses sri-lankais est en négociation depuis des mois avec le représentant d’une grande maison de luxe de la place parisienne. Le responsable achats des pierres fait part de sa volonté de mettre fin à la relation avec son interlocuteur sri-lankais si celui-ci ne revoit pas ses conditions commerciales à la baisse, arguant du fait que la concurrence colombienne propose des pierres de même qualité à des prix inférieurs. Le fournisseur refuse, non pas pour défendre sa marge ou simplement maintenir ses positions, mais parce qu’il pense être en situation monopolistique sur ce type de pierres. C’était effectivement le cas depuis de très nombreuses années, mais les choses ont changé depuis quelque temps. Éliminant délibérément de son champ de conscience une réalité différente, le fournisseur de pierres sri-lankais s’enferme dans sa propre réalité, refusant même de faire l’effort de vérifier les propos de son interlocuteur. Le responsable achats se tournera finalement vers le fournisseur colombien, au grand désarroi du fournisseur sri-lankais.

b. L’incitation à l’action

Si l'appréciation de la réalité peut être particulièrement délicate, il est nécessaire de considérer une autre dimension qui façonne notre raison d'être : l'incitation à l'action. De nombreuses situations ne sont tout simplement pas analysées ou mal analysées car notre inclination naturelle nous pousse à adopter un mode « action-réaction ». Le conflit est une source génératrice de stress pour beaucoup : afin de l'évacuer, nombreux sont ceux qui auront tendance à agir vite sans prendre le temps d'analyser la situation. Les décisions sont alors prises à l'aune de l'incitation d'agir, sans avoir considéré la nécessité ou non d'agir.

Exemple

Quand l'ego prend le dessus

- Le directeur commercial d'une grande marque de biens de consommation vient d'être copieusement insulté par un acheteur ayant perdu ses moyens. En réponse, le directeur se drape d'orgueil et met fin à la relation en clamant : « Vous l'avez voulu, vous l'avez eu ! J'arrête de vous livrer aujourd'hui, et vous pouvez faire une croix sur notre collaboration. » Soulagé et fier d'avoir pu prendre cette revanche, le directeur rentre au siège et raconte à son directeur général l'épisode conflictuel. Son directeur général lui répond : « Ce client pèse 35 % de notre business, vos états d'âme, vous les mettez de côté. On ne peut pas se passer d'un tel client. » En passant par le mode « action-réaction » (« je suis insulté – je réagis »), le directeur commercial a occulté une donnée fondamentale : la relation de dépendance entre les acteurs en présence.

Pourquoi agir si vite ? Simplement pour rendre notre réalité plus acceptable mais aussi plus confortable. On la restaure habilement en prenant des décisions satisfaisantes à court terme, car elles s'inscrivent dans notre schéma de pensée et le respect de nos valeurs. Cependant, à long terme, elles deviennent souvent préjudiciables, puisqu'elles peuvent être en inadéquation avec la réalité des faits et ainsi compromettre la résolution de la situation.

2 La nécessité de s'interroger

a. N'accepter aucune vérité

Comme chacun structure sa réalité différemment, lors de la phase d'analyse d'une situation par un groupe, il est important de n'accepter aucune vérité mais simplement de s'interroger sur la réalité. En acceptant l'analyse de

l'un, on refuse l'analyse de l'autre. Mais qui dit vrai ? On ne peut pas le savoir. La vérité est parfois à mi-chemin ou même complètement ailleurs. En refusant d'entrer dans le schéma soumis par l'adhésion collective ou la préférence individuelle, le négociateur reste ainsi neutre dans son analyse et préserve son objectivité.

Exemple

La nécessité d'adopter un regard neuf et neutre

- Les liens du dialogue sont brisés entre la direction et les syndicats dans le Sud de l'Italie. L'unité de production est en grève et les négociations ont fini dans une impasse. Le directeur général décide de mandater un négociateur professionnel pour l'aider à résoudre le conflit. Lors de la phase préparatoire, le négociateur réunit les membres du comité de direction et tous ceux impliqués directement dans le conflit, notamment le DRH et le directeur des relations sociales. Afin d'analyser la situation, le négociateur demande à chacun d'entre eux quelles peuvent être les raisons véritables du blocage. Trois grandes théories s'opposent, chacun avançant des arguments factuels pour illustrer sa position. Le négociateur, qui a vécu des centaines de conflits, prend bonne note des éléments exposés par les membres en présence sans pour autant les accepter. Quelle serait la valeur ajoutée du négociateur s'il devait privilégier une théorie par rapport aux deux autres ? Et s'il devait en accepter une, il le ferait certainement parce qu'elle correspond à une réalité acceptable pour lui, selon son cadre de référence et/ou ses expériences réussies. Pour sortir de ce piège, il va analyser dans le détail chaque théorie, notamment en allant chercher dans son répertoire d'expériences vécues des situations de blocage similaires. Il découvre finalement que les motivations réelles des grévistes étaient différentes des trois théories avancées par les membres du comité de direction.

FOCUS

Ne pas trop s'interroger

Certains sont à ce point passés maîtres dans l'art de s'interroger qu'ils ne prennent jamais de décision. Le négociateur doit s'interroger avant de décider mais ensuite il doit agir. S'il ne fait que s'interroger, il sera uniquement passif face à la situation et perdra toute crédibilité. Or le négociateur est acteur des situations. Il peut se tromper suite à son analyse mais il doit agir et assumer sa décision : ne pas décider est parfois pire que de mal décider.

b. Attendre le moment juste

Plus la situation nécessite d'agir vite, plus il est préférable de ne pas se précipiter. La pression externe et interne peut pousser les individus à agir,

non pas pour bien faire, mais pour montrer qu'ils ont agi quand c'était nécessaire. Le temps de la réflexion est primordial avant l'action, même dans les situations les plus critiques.

c. Sortir de son cadre de référence

La capacité à sortir de son cadre de référence avant même d'aborder le choix de la stratégie ou de réaliser la cartographie des acteurs est primordiale lors de l'analyse du contexte. Cette aptitude permet de comprendre la situation selon le cadre de référence de l'autre et non pas seulement selon le nôtre : ce qui n'a pas de sens pour nous dans le contexte de la négociation en a peut-être pour la partie adverse.

Exemple

Personne au téléphone

- Un préavis de grève est déposé par les 200 membres d'un *call-center*. Ils réclament une amélioration de leurs conditions de travail et une revalorisation salariale de 5 %. Le patron du *call-center* décide d'engager la négociation avec les responsables syndicaux pour lever le préavis avant que la grève n'ait réellement lieu. Après un échange stérile, le patron débriefe auprès de son directeur général en lui disant : « J'ai échangé avec eux, ils veulent 5 % de revalorisation salariale, alors que l'augmentation générale était déjà de 2 % il y a deux mois. Cela n'a aucun sens. Ils tentent le coup, mais ne veulent pas vraiment aller en grève. Le mouvement va s'essouffler rapidement. » Le mouvement durera vingt-sept jours. Ce qui n'avait pas de sens pour le patron du *call-center* avait très certainement du sens pour les grévistes. Quel était le fond du problème ? Deux grévistes, rétrogradés quelques mois plus tôt, ont convaincu les leaders syndicaux de se mobiliser pour obtenir réparation. Les leaders ont alors prétexté des conditions de travail et une revalorisation salariale pour justifier le mouvement. Le patron a raisonné avec son cadre de référence sans chercher à comprendre celui des grévistes.

www.adninsider.com

Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre capacité à utiliser votre intuition.

3 Déjouer les biais informationnels

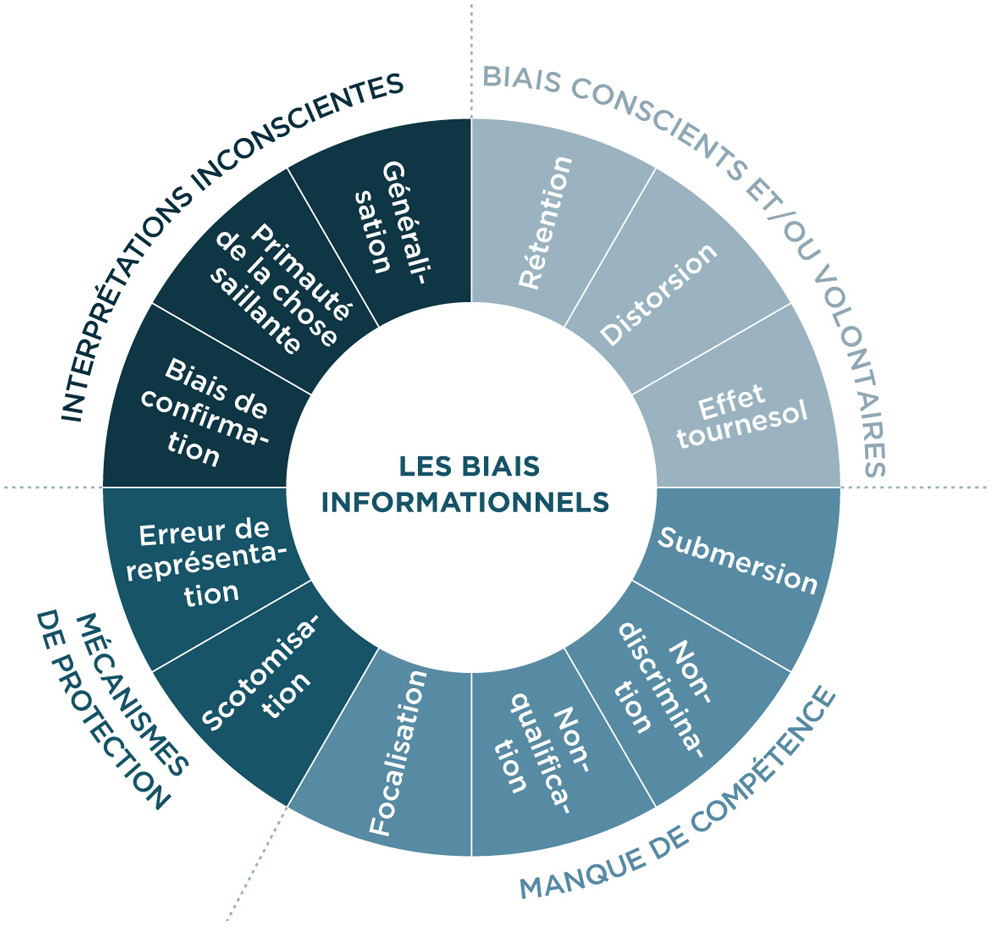
> *“Le mental intuitif est un don sacré et le mental rationnel est un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don.”*
>
> **Albert Einstein**

Malgré la volonté de rester objectif et neutre dans le traitement des informations préparatoires à une négociation, il est fréquent de constater qu'une partie des informations disponibles pour comprendre un contexte de négociation a été interprétée, modifiée ou éliminée du champ d'analyse. Ces modifications intempestives, appelées *biais informationnels**, sont le fruit de *biais perceptifs**, appelés aussi *biais cognitifs**, et très fréquemment rencontrées dans les situations de négociation complexe.

Un biais cognitif est une forme de pensée subjective, c'est-à-dire qui modifie la perception de la réalité, de manière consciente ou inconsciente, pour la rendre cohérente avec la vision du monde de celui qui la met en œuvre.

Les biais cognitifs les plus observés en négociation peuvent être classés en quatre catégories : les mécanismes de protection, les interprétations inconscientes, les biais conscients et/ou volontaires et le manque de compétence spécifique.

Figure 3.1 Les biais informationnels en négociation



a. Les mécanismes de protection

Les mécanismes de protection nous servent à nous protéger contre une vision de la réalité trop complexe, trop risquée ou impossible à intégrer dans notre cadre de référence. Plutôt que de voir une réalité difficile ou inacceptable, nous modifions cette réalité inconsciemment pour éviter l'angoisse de la difficulté ou de l'acceptation de ce que nous considérons comme impossible.

- **Erreur de représentation** : la réalité ou l'information est modifiée en fonction de l'idée que nous nous faisons de la globalité de la situation. Pour affronter une négociation, nous préférons la rapprocher de situations passées similaires, dans lesquelles nous avons eu du succès. Dès lors, une erreur de

représentation classique en négociation complexe consiste à retenir ou valider uniquement les informations qui vont dans le sens de l'idée que l'on se fait de la situation.

Exemple

Mauvaise image

- Un délégué syndical, récemment élu comme représentant du personnel, prépare sa première négociation. Il affûte ses arguments, travaille son dossier à fond, et sait que sa négociation sera longue et difficile. Lors du premier rendez-vous, il aborde le DRH de manière ferme et presque agressive. À sa grande surprise, le DRH est d'accord avec la plupart de ses positions et les points de désaccord ne portent que sur quelques détails. Il avouera à la fin de la discussion qu'il s'attendait à plus de contradictions et de difficultés. En fait, il a commis une erreur de représentation en s'imaginant que le DRH serait forcément contre ses propositions, alors qu'il n'en était rien.

- **Scotomisation** : une information gênante, désagréable ou inacceptable est inconsciemment éliminée du champ d'analyse. Pour éviter de se retrouver confronté à une situation qu'il rejette ou qu'il refuse, le négociateur nie l'existence d'une donnée ou d'un groupe de données, ou bien ne les voit absolument pas. Cet aveuglement partiel de la situation est inconscient, et donc difficile à détecter.

Exemple

Sortie de la tête

- Deux particuliers négocient l'acquisition d'une belle voiture de collection. L'acheteur est un passionné de cette marque de voiture, et cela fait des années qu'il cherche ce modèle pour se promener dans la campagne autour de sa résidence. La discussion commence, et les échanges techniques vont bon train. Le vendeur informe l'acheteur que le moteur du véhicule est hors d'usage, mais cela ne semble pas l'inquiéter. Un accord est conclu sur le prix d'achat, et l'acheteur lui demande s'il peut faire un tour à bord du véhicule pour l'essayer. Surpris, le vendeur lui répète que le moteur est mort. L'acheteur le regarde avec de grands yeux, comme s'il découvrait l'information, alors qu'elle lui avait été donnée auparavant. Il voulait tellement acheter cette voiture qu'il a éliminé inconsciemment l'information sur le moteur hors d'usage : c'est une scotomisation.

b. Les interprétations inconscientes

Ce que nous appelons, en négociation complexe, interprétations inconscientes, ce sont des mécanismes de « facilité » qui nous poussent à abréger l'analyse des informations disponibles en prenant des raccourcis plus simples et moins consommateurs d'énergie cognitive qu'une analyse objective. Contrairement à l'erreur de représentation ou à la scotomisation qui ont pour objectif de nous protéger, les interprétations inconscientes ne sont que des courts-circuits liés à une paresse cognitive.

- **Généralisation** : toutes les informations sont assimilées à la première information recueillie, ce qui va contaminer toutes les autres. Dès que la première donnée obtenue est analysée, elle va donner la « couleur » globale de l'intégralité de la situation.

Exemple

« J'entends des voix »

Négociation de crise. Un individu retranché menace de tirer sur les passants depuis son appartement. Le quartier est bouclé, et un groupe d'intervention est positionné autour du bâtiment. Un voisin a prévenu les policiers que l'homme disait entendre des voix, et qu'il ne le supportait plus. Les policiers en ont déduit qu'il est certainement un schizophrène en crise, et ils vont essayer de créer la relation avec lui en utilisant les méthodes qui sont généralement mises en œuvre pour un psychotique. Mais le forcené n'est pas du tout schizophrène, et il entend réellement des voix : ce sont celles de ses voisins du dessus. Ne supportant plus leur vacarme, il a menacé ses voisins de leur tirer dessus s'ils ne parlaient pas moins fort. Au bout de longues minutes d'incompréhension mutuelle, l'homme s'est rendu en voyant qu'un groupe d'intervention était déjà en place.

- **Primauté de la chose saillante** : une importance exagérée est accordée à l'information la plus apparente, qui contamine les autres et conduit à une généralisation. L'information qui « saute aux yeux » est considérée comme une priorité, même si elle n'en est pas une.

Exemple

Un dossier sous le nez

Dans le cadre d'une négociation commerciale, une première rencontre est organisée entre une entreprise industrielle et son fournisseur de pièces, dans les locaux de la première. Le directeur général reçoit les responsables techniques du fournisseur dans son bureau, et l'un d'eux aperçoit un dossier posé sur le bureau intitulé « Réduction des prix fournisseurs ». De retour dans leur société, les fournisseurs n'en doutent pas : l'épaisseur du dossier et sa présence sur le bureau du DG démontrent que l'entreprise va travailler sur les prix d'achat et mettre la pression à ses partenaires. Dès lors, l'ensemble de la préparation de la négociation est axé sur la réduction des prix. Lors de la première réunion, les représentants du fournisseur sont prêts à se battre sur les prix ; cependant, après quelques minutes de discussion, ils comprennent que le prix n'est pas l'axe principal de la stratégie de l'entreprise cliente, mais la qualité des pièces fournies. Le dossier vu sur le bureau a focalisé toute l'attention des directeurs techniques alors qu'il n'était qu'une des informations prises en compte par l'entreprise cliente.

- **Biais de confirmation** : c'est un biais secondaire qui se greffe aux deux biais précédents. Seules sont retenues les informations qui confirment une première impression ou une généralisation.

c. Les biais perceptifs conscients et/ou volontaires

Les biais perceptifs conscients relèvent d'une volonté de tronquer la réalité ou d'altérer l'analyse des informations disponibles. Ces mécanismes peuvent être le résultat de plusieurs motivations : par exemple, la volonté de ne pas engager sa responsabilité en dévoilant une information qui nous met en cause, le désir de plaire à son entourage ou à son supérieur, voire l'espoir d'un échec de la négociation, ou d'un collègue pour lequel on aurait une animosité particulière.

- **Rétention :** certaines des informations disponibles ne sont volontairement pas divulguées par une partie des intervenants. Cela peut être le cas lorsqu'il existe une concurrence entre services ou entre managers, l'un de ces derniers peut décider de ne pas dévoiler toutes les informations qu'il possède et qui pourraient être utiles au succès de la négociation d'une autre équipe.

Exemple

Chacun pour soi

Plusieurs *business units* d'une entreprise du secteur aéronautique collaborent pour répondre à un appel d'offres international important. Chaque responsable apporte les informations nécessaires à la réponse la plus adaptée, mais l'un d'entre eux ne livre que

peu d'informations, affirmant ne pas avoir plus de renseignements. Pressé par le DG de la société, il finit par donner les renseignements demandés. Contrairement à ce qu'il annonçait depuis des mois, ceux-ci témoignent d'une performance en berne. Ce responsable voulait cacher une baisse de rentabilité importante en retenant une partie des informations, au risque de nuire à la qualité de la réponse à l'appel d'offres.

- **Distorsion** : une ou plusieurs informations sont volontairement modifiées pour nuire à leur qualité, minimiser une responsabilité ou modifier la perception des analystes. Les données peuvent être minorées, majorées ou altérées de façon conséquente.

Exemple

Fausse vérité

- Plusieurs banques négocient pour établir un pool bancaire (un regroupement de banques sur un même projet) dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition. L'une des principales banques souhaite obtenir le leadership en affirmant qu'elle a déjà des contacts avec l'entreprise au cœur du projet et que leurs relations sont excellentes, ce qui lui donne toute légitimité pour garder la main. Méfiante, l'une des banques minoritaires se renseigne, et s'aperçoit que la banque qui souhaite la direction du pool a effectivement pris contact avec l'entreprise mais que la relation s'est très mal passée. En modifiant la réalité, elle voulait imposer son leadership aux autres. Cela n'a eu pour effet que d'altérer la confiance entre les banques.

- **Effet tournesol** : les informations sont modifiées pour plaire au décideur. Cet effet consiste, comme le fait le tournesol, à se tourner vers « le soleil », c'est-à-dire le chef, pour aller dans son sens. C'est un biais fréquemment observé en négociation complexe : on préfère dire au chef ce qu'il a envie d'entendre au lieu de lui dire la vérité. L'analyse de la situation est ainsi faussée.

Exemple

Le message pollue le messager

- Plutôt que de déplaire à leur PDG historique, les membres du comité exécutif d'une entreprise de technologie ont volontairement caché les mauvais résultats de la société, jusqu'au jour où celle-ci a perdu toute sa valeur en bourse après un effondrement de sa technologie. Elle a été rachetée à un prix dérisoire par son principal concurrent.

d. Le manque de compétence spécifique

Le manque de compétence dans le traitement de l'information peut impacter fortement le processus d'analyse des informations en négociation complexe. En considérant que la phase de renseignements ne nécessite pas de connaissance technique particulière, il est courant de se laisser prendre par ces pièges cognitifs. Quatre biais de manque de compétence sont les plus fréquemment observés en situation de négociation.

- **La submersion** : les informations sont transmises en masse et neutralisent les capacités d'analyse et de discrimination. Toutes les données s'entrechoquent, ce qui crée une sensation de submersion pouvant inhiber les visions objectives des analystes.
- **La non-discrimination** : il y a dans ce cas une incapacité à établir une différence entre les informations en fonction de leurs critères distinctifs (par exemple, leur affectation dans chacune des étapes du référentiel PACIFICAT). Tout est analysé de la même façon, sans mise en contexte.

Exemple

Ransoware

Une cellule de crise reçoit des dizaines d'informations concernant un *ransomware*[1] sur lequel elle travaille en urgence. Le travail d'analyse prend du temps, et l'un des experts techniques consulte les données trouvées sur Internet. Il s'aperçoit que le pseudonyme utilisé par le hacker a déjà été utilisé par le passé lors d'une autre prise d'otage de système d'information. Il appelle alors un de ses amis dans la société victime de la première attaque et obtient l'information suivante : ce hacker fait du *bug-bounty*, c'est-à-dire qu'il attaque un système pour en démontrer les failles et « vendre » ses services pour les colmater. Cela change toute la philosophie de la gestion de la crise. Non discriminée au début, cette information était pourtant essentielle pour déterminer la stratégie de négociation.

PAROLE D'EXPERT

Numérique : l'ère des pirates informatiques

Olivier Hérisson, consultant en cybersécurité, ancien agent des services de renseignement français

Le monde qui nous entoure est aujourd'hui de plus en plus connecté. Tablettes numériques, smartphones, ordinateurs et objets connectés sont omniprésents dans notre quotidien, dans notre vie privée comme dans notre vie professionnelle. Tous ces systèmes sont interconnectés et ils produisent massivement ce qui est aujourd'hui considéré comme « le nouvel or noir » : les données numériques.

Ce « nouvel or noir » attire depuis plusieurs années maintenant la convoitise des pirates informatiques qui s'enrichissent en effectuant la revente des données numériques qu'ils ont dérobées (nom, prénom, RIB, numéro de carte bancaire…). Plus récemment, et notamment en raison de l'essor de la digitalisation de nos sociétés et entreprises, les pirates informatiques ont désormais à leur disposition de nouvelles cibles : des sociétés rentables et, hélas, trop souvent faciles d'accès.

À titre d'exemple, en 2017, plusieurs sociétés ont été victimes d'attaques informatiques de grande ampleur visant leurs données numériques (comptabilité, données des collaborateurs, données stratégiques de développement). Le fonctionnement de ces attaques est relativement simple : un logiciel bloque l'accès aux données numériques ou bien il permet au hacker de les dérober. L'accès ou la restitution de ces données fait alors l'objet d'une demande de rançon *via* un paiement en monnaie virtuelle. Le processus est très souvent

entièrement automatisé. Il s'agit d'une attaque dite « *ransomware* » ; certaines ont coûté plusieurs millions d'euros à leurs victimes…

En 2018, les *ransomwares* sont plus discrets mais toujours aussi actifs comme l'indiquent plusieurs études. Des PME sont également ciblées et il n'est plus rare que le hacker entre en contact avec sa victime afin de négocier une rançon.

Se préparer et apprendre à négocier va permettre d'apporter plusieurs options à la victime :

– *négocier pour gagner du temps* : permettre la mise en place d'une cellule de crise, diagnostiquer l'attaque, effectuer une réponse à incident, déterminer le profil et l'intérêt du hacker ;

– *négocier la non-diffusion des données dérobées* : limiter les impacts sur la vie privée des personnes (RGPD[2]) et ainsi diminuer fortement les impacts financiers et en termes d'image ;

– *négocier le montant de la rançon* : même si les autorités françaises préconisent de ne pas payer les rançons pour ne pas alimenter ce trafic, cette décision de payer ou non appartient aux responsables concernés et dépend essentiellement de l'estimation de la valeur des informations dérobées par le hacker.

Négocier avec un hacker devient un enjeu stratégique et les méthodes décrites dans ce livre permettent de conduire au mieux ces négociations.

- **La non-qualification** : elle consiste à se montrer incapable d'établir un ordre de priorité entre les informations en fonction de critères distinctifs, par exemple l'urgence. Toutes les informations entrent dans le processus d'analyse avec la même importance, et ralentissent la prise en compte des données réellement et immédiatement nécessaires.
- **La focalisation** : toute l'attention de l'analyse est concentrée sur une partie de la situation, au détriment du reste. La focalisation

peut être liée à un excès de compétence dans un secteur : on reste alors fixé sur ce sujet car on le maîtrise mieux que les autres. À l'inverse, on peut se focaliser sur un thème que l'on ne maîtrise pas ou mal, qui de ce fait génère un stress important, occultant les autres sujets, tout aussi importants, mais sur lesquels on est plus compétent.

Exemple

Mauvais objectif

- Deux entreprises préparent un rapprochement stratégique dans le milieu de la communication et des relations publiques. Les directeurs généraux respectifs échangent des informations pour trouver le meilleur accord possible. On prépare une campagne de communication pour annoncer la création d'une nouvelle entité qui va prendre une place majeure dans le secteur. Mais en se focalisant sur l'aspect communication de l'après-négociation, les DG ne prennent pas en considération les informations indiquant que les conseils d'administration respectifs ne sont pas favorables au rapprochement. Après plusieurs semaines de discussions, les négociations avortent et le rapprochement est annulé. En se focalisant sur l'après-négociation, les directions générales ont sous-estimé les désaccords internes.

SECTION 2

LES MOTIVATIONS DE LA PARTIE ADVERSE

Les motivations des parties prenantes d'une négociation sont toujours un grand mystère pour un négociateur qui débute. Mais qu'il soit rassuré : elles le sont tout autant pour un négociateur professionnel. C'est pour cela que certains outils d'analyse, comme le POE, ont été créés, car l'identification de la réelle motivation de la partie adverse est une grosse partie du travail d'analyse de contexte en négociation.

1 Le POE : la position, l'objectif et l'enjeu

Les trois notions que sont la *position**, *l'objectif** et *l'enjeu** sont souvent mêlées et parfois confondues par des négociateurs, même expérimentés.

Afin de les dissocier et de comprendre la motivation de la partie adverse, on utilise un outil appelé POE : Position – Objectif – Enjeu. Il débute par la position affichée afin d'en déduire l'objectif recherché et l'enjeu qui se cache souvent derrière la position.

a. Des motivations rarement affichées

Figure 3.2 Le POE

Comprendre les véritables motivations de la partie adverse n'est pas chose aisée. C'est très certainement ce qu'il y a de plus difficile à comprendre quand l'interlocuteur décide de les cacher. On considère que dans les négociations actuelles, l'immense majorité des interlocuteurs cachent leurs véritables motivations.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette dissimulation :

- **La vulnérabilité** : de nombreux négociateurs considèrent qu'en exposant leurs motivations réelles, ils deviennent naturellement plus vulnérables. Face à une partie adverse mal intentionnée, celle-ci pourrait utiliser la manipulation pour parvenir à ses fins. Dans le but de se protéger, les motivations réelles sont donc cachées.
- **Gagner plusieurs fois** : en affichant une position qui n'a rien à voir avec la motivation, on peut espérer gagner deux fois : la

partie adverse cède à la fois sur la position affichée dans un premier temps et sur une demande ultérieure liée à la motivation réelle (enjeu), formulée dans un deuxième temps au cours de la négociation.

Exemple

Des culasses trop chères

Lors d'une négociation commerciale annuelle dans le secteur de l'automobile, l'acheteur de pièces détachées demande au responsable grands comptes, qui n'est autre que son fournisseur, une remise de 2 % sur le volume des culasses. Après trois mois de négociation particulièrement tendus, le responsable concède une remise de 0,8 %. L'accord est sur le point d'être signé quand, tout à coup, l'acheteur annonce qu'il ne peut pas signer en l'état si les délais de livraison des culasses ne sont pas réduits au minimum de deux jours. La négociation reprend sur les jours de livraison pour aboutir à un accord d'un jour de moins. Au fond, dès le début, la motivation réelle de l'acheteur n'était autre que la réduction des délais de livraison, les 2 % n'étant qu'une demande de façade. En cachant son véritable besoin, l'acheteur a gagné deux fois : sur la remise et sur le délai de livraison.

- **La méconnaissance** : il se peut également que les motivations soient méconnues sans que leur auteur en ait conscience, ce qui rend le travail d'analyse du négociateur particulièrement complexe. Les cas sont plus rares mais ils existent. La partie adverse fait alors fausse route et généralement, elle s'en aperçoit trop tard.

Exemple

Une haine pas si « haineuse » que ça

Une femme atteinte d'une maladie chronique s'oppose à son neurologue en refusant de prendre le traitement nécessaire pour stabiliser sa maladie. Affichant une véritable haine pour l'industrie pharmaceutique, elle déclare même qu'elle préfère mourir plutôt que de prendre le traitement. L'entretien thérapeutique entre le neurologue et la patiente tourne court, celle-ci claquant la porte au visage du médecin. Ce dernier la rappelle à plusieurs reprises pour tenter de la raisonner mais sans succès. Il finit par abandonner, considérant que sa haine pour l'industrie pharmaceutique est au-dessus de toute considération. Pourtant, la patiente se présentera aux urgences un peu plus tard pour être prise en charge immédiatement. Pourquoi ? Tout comme le neurologue, la patiente était intimement persuadée qu'elle préférait mourir plutôt que d'accepter de prendre un traitement médical commercialisé par l'industrie pharmaceutique. Mais finalement, sa

réelle motivation était bien de survivre à sa maladie : elle n'en a pris conscience qu'une fois face à l'éventualité de mourir.

b. Position, objectif et enjeu

Dans toute négociation, il est primordial de considérer que la position affichée par votre interlocuteur ne correspond pas nécessairement à ses motivations réelles. C'est une réalité qu'il faut accepter au-delà de l'éthique ou de vos considérations personnelles.

Pour éviter de tomber dans le piège de l'affichage, c'est-à-dire de ce que communique ouvertement l'interlocuteur, il est nécessaire de considérer trois éléments : sa position, son objectif et son enjeu.

• La position

La position détermine l'ancrage initial de la négociation, la première demande affichée par la partie adverse.

La position présente l'avantage d'être connue de tous, et elle revêt un caractère particulièrement important car elle va orienter le démarrage de la négociation, et positionner un axe autour duquel vont se mener les premières discussions.

	Commercial	Social	Diplomatique	Crise	Relation patients
Exemples de positions	« Nous vous demandons 5 % de ristourne et une RFA[1] de 8 %. »	« Vous améliorez nos conditions de travail, sinon on part en grève ! »	« Nous vous demandons de retirer vos troupes de la frontière. »	« 1 million de dollars et une voiture, sinon j'exécute un otage toutes les 30 minutes ! »	« J'ai peur des effets secondaires du traitement. »
	« Nous arrêtons là la négociation. Nous reviendrons vers vous quand nous le jugerons nécessaire. »	« Nous refusons votre proposition. »	« Le ministre souhaite s'entretenir avec le vôtre. »	« Je veux parler à ma femme ! »	« Je ne prendrai jamais vos médicaments. Je n'ai ni confiance en vous ni en l'industrie pharmaceutique. »

Tableau 3.1 Exemples de positions[3]

• L'objectif

L’objectif, pour la partie adverse, représente l’espoir de gain, ce qu’elle espère atteindre *via* la négociation.

L’objectif représente les espoirs de gain de la partie adverse, ce qu’elle cherche à obtenir par la négociation. Par gain, on entend tout avantage, quel qu’il soit. Dans certains cas, l’objectif peut être similaire à la position mais l’expérience montre que la position affichée est généralement bien au-dessus de l’objectif, afin de se donner une marge de négociation.

	Commercial	Social	Diplomatique	Crise	Relation patients
Exemple de position	« Nous vous demandons 5 % de ristourne et une RFA de 8 %. »	« Vous améliorez nos conditions de travail, sinon on part en grève ! »	« Nous vous demandons de retirer vos troupes de la frontière. »	« 1 million de dollars et une voiture, sinon j’exécute un otage toutes les 30 minutes ! »	« J’ai peur des effets secondaires du traitement. »
Exemple d’objectif lié à la position affichée	Obtenir entre 1 % et 5 % de ristourne	Obtenir de meil-leures conditions de travail	Imposer un rapport de force	Partir	Se sentir écouté

Tableau 3.2 Exemples d’objectifs liés aux positions affichées

• L’enjeu

L’enjeu définit le besoin que la partie adverse cherche à satisfaire au travers de la négociation.

C’est évidemment ce qu’il y a de plus important, car il est viscéralement ancré chez votre interlocuteur. Excepté dans de rares cas, l’enjeu n’est jamais négociable.

	Commercial	Social	Diplomatique	Crise	Relation patients
Exemple de position	« Nous vous demandons 5 % de ristourne et une RFA de 8 %. »	« Vous améliorez nos conditions de travail, sinon on part en grève ! »	« Nous vous demandons de retirer vos troupes de la frontière. »	« 1 million de dollars et une voiture, sinon j'exécute un otage toutes les 30 minutes ! »	« J'ai peur des effets secondaires du traitement. »
Exemple d'objectif lié à la position affichée	Obtenir entre 1 % et 5 % de ristourne	Obtenir de meilleures conditions de travail	Imposer un rapport de force	Partir	Se sentir écouté
Exemple d'enjeu lié à la position affichée	Maintenir la relation commerciale	Besoin de reconnaissance	S'afficher sur la scène internationale	Vivre	Prendre le traitement

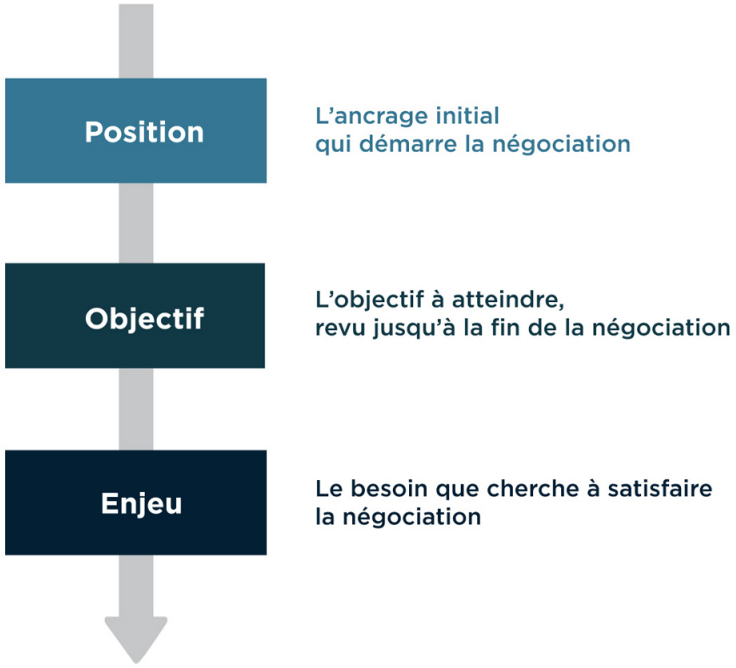
Tableau 3.3 Exemples d'enjeux liés aux positions affichées

L'analyse de ces trois éléments constitue la motivation de la partie adverse. Dans la phase d'analyse, elle est présumée. Elle sera confirmée ou infirmée lors de la phase de conduite de la négociation. L'ensemble de ces notions sera complété dans le chapitre 5.

Notre conseil

Sauf en de très rares exceptions, considérez toujours que la position et l'objectif sont négociables. L'enjeu, par contre, ne l'est pas. Comme une position est ce qu'on affiche et qu'un objectif définit ce qu'on tente d'obtenir par la négociation, ces éléments peuvent facilement évoluer, ou être revus à la hausse ou à la baisse. L'enjeu est quant à lui viscéralement lié à la partie adverse. Les individus se battent plus pour leur enjeu que leur objectif ou position.

Figure 3.3 La matrice des motivations de la partie adverse



FOCUS

Pourquoi enjeu et non intérêt ?

On entend parfois parler d'« intérêt » dans la motivation de la partie adverse, pour désigner ce que nous appelons « enjeu » dans le POE. Nous avons souhaité dissocier les deux notions car elles peuvent être contradictoires : une personne peut avoir un enjeu qui va à l'encontre de son intérêt. Prenons deux exemples différents issus de situations vécues :

Un fonctionnaire s'engage dans un bras de fer avec sa direction car il estime avoir été sanctionné pour une faute qu'il n'a pas commise. Il demande l'annulation de la sanction et la suppression de celle-ci de son dossier personnel : c'est sa position. Son enjeu est en fait de porter atteinte à la réputation de son chef de service qu'il déteste et qu'il accuse de harcèlement. Malgré les témoignages contraires au cours de la procédure disciplinaire, ce fonctionnaire va maintenir qu'il n'a pas commis de faute. Au terme de deux ans de procédure, il est muté disciplinairement loin de son domicile. Quant à son chef de service, du fait des accusations de harcèlement, il verra son avancement ralenti. Le fonctionnaire n'est pas parvenu à atteindre sa position (il a été sanctionné) mais a satisfait son enjeu, car la réputation de son chef de service a été salie dans l'affaire. Pourtant, satisfaire son enjeu n'était pas dans son intérêt, puisqu'il a finalement été muté loin de chez lui. L'enjeu et l'intérêt étaient contradictoires.

Un patient soigné pour une maladie grave refuse le traitement de son médecin. Sa position exprime sa peur des injections alors que son enjeu est de refuser tout soin allopathique. Pourtant, son intérêt est d'être soigné, car sa maladie peut être mortelle si elle n'est pas traitée. Là encore, l'enjeu est contraire à l'intérêt.

Exemple

Sauver le monde, Copenhague, 2009

La conférence internationale de Copenhague, également nommée COP 15, s'est tenue en décembre 2009 et a réuni 193 États. L'objectif de cette conférence était de renégocier le contenu de l'accord de Kyoto, qui prenait fin en 2012, et de poursuivre la lutte contre le réchauffement climatique et les gaz à effet de serre. La négociation portait sur les éléments suivants.

Logo de la conférence internationale de Copenhague

- *La mission commune* : chaque pays s'engage à garantir des conditions de vie pour l'humanité aussi longue que possible. Pour cela, l'objectif est de faire en sorte que la température à la surface de la Terre, en 2050, ne dépasse pas de 2 degrés la température de 1850.
- *La réduction* : chaque pays s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre selon un calendrier à définir.
- *Les moyens* : chaque pays s'engage à définir les moyens permettant d'atteindre l'objectif fixé.
- *Les technologies* : chaque pays s'engage sur les technologies nécessaires pour atteindre l'objectif fixé.
- *Les investissements* : chaque pays s'engage à financer, c'est-à-dire à porter les investissements nécessaires, pour lutter contre le réchauffement climatique.

- La conférence s'est tenue du 7 au 18 décembre 2009 et au terme de cette rencontre, aucun accord concret satisfaisant n'a été signé. Un accord de « dernière minute » a été présenté mais n'a pas été officiellement adopté par les 193 États présents. Les principaux pays pollueurs (Chine, USA, Russie…) se sont opposés aux sanctions du non-respect de l'accord.
- La plupart des pays ont « pris note » de l'accord de clôture, sans engagement véritable, au grand dam des 47 pays insulaires réunis au sein de l'AOSIS (*Alliance Of Small Island States*). Ceux-ci avaient fortement œuvré pour une augmentation maximale de 1,5 degré de la température (et non 2 degrés), conscients que la montée des eaux entraînera inexorablement la disparition de leurs États.
- Deux raisons principales expliquent cet échec. Premièrement, le rapport de force a structuré l'ensemble de la négociation et surtout son issue. Les États les plus pollueurs jouissaient, et jouissent toujours, d'un tel pouvoir qu'ils peuvent se permettre à eux seuls de façonner l'avenir du monde. Ayant refusé de signer un accord contraignant, prévoyant notamment des sanctions pour son non-respect, la COP 15 n'a été, au terme des échanges, qu'une coquille vide. Deuxièmement, les motivations réelles des pays pollueurs sont à mettre en cause. Si nous reprenons la matrice de motivation (Position – Objectif – Enjeu) des pays industrialisés ou en cours d'industrialisation, voici ce que l'on peut définir.

  • *Position : Volonté de lutter activement contre le réchauffement climatique.*

  La position est surtout de l'affichage, d'où la présence des États pollueurs lors de la conférence de Copenhague. En participant à la COP 15, chacun montre qu'il est sensible au réchauffement climatique et à la nécessité d'agir.

  • *Objectif : Préserver leur image sur la scène internationale.*

  Que penserait le monde si un État majeur devait être absent d'une telle conférence ? Tout simplement que les États absents n'ont que faire des problématiques de réchauffement climatique. L'objectif est donc lié à l'image, et notamment à l'image internationale.

  • *Enjeu : Maintenir leur compétitivité.*

  Pourquoi les États les plus polluants ne ratifient aucun accord contraignant ? Ils préservent ainsi leur compétitivité mondiale. La désindustrialisation ou la limitation de l'utilisation d'industries polluantes rime avec compétitivité et emplois. L'enjeu n'est autre qu'économique, d'où la signature d'un accord de façade.

PAROLE D'EXPERT

Bien comprendre le contexte de la négociation

Éric M. Falcand, vice-président, *Head of Business Development & Licensing*, Servier

L’analyse du contexte à toute négociation d’un partenariat dans l’écosystème de l’innovation thérapeutique, qu’elle soit biotechnologique ou pharmaceutique, est une étape absolument incontournable de la préparation de cette négociation, car des acteurs aussi différents que des groupes pharmaceutiques mondiaux, des biotechs, des centres académiques de réputation nationale ou mondiale ou des financiers de l’écosystème ont tous des positions affichées, des objectifs très différents et des enjeux cachés malgré l’intérêt commun affiché de développer et de commercialiser rapidement de nouveaux traitements pour des patients malades qui en ont absolument besoin.

Chaque partenaire a souvent une position publique plus ou moins affichée quant au partenariat envisagé. Pour une biotech cotée sur les marchés, elle est souvent imposée par le conseil d’administration : garder le contrôle de leur produit, rester indépendant ou se vendre par exemple. Les objectifs quant à eux sont souvent plus précis et peuvent venir du management : trouver un financement non dilutif, préparer un dossier de soumission aux autorités réglementaires, recruter le premier patient de la prochaine étude clinique pivot, accélérer le recrutement interne de talents pour être autonome. Mais l’enjeu souvent sous-jacent, c’est d’alimenter le marché d’un flux de nouvelles positives qui permet de soutenir le titre en bourse et permettre aux actionnaires de conserver leur mise.

Pour un groupe pharmaceutique, la position est souvent de garder la maîtrise de la décision sur le développement ou la commercialisation. Mais l'objectif est *in fine* l'enrichissement du portefeuille avec des molécules les moins risquées possible, lequel prévaudra sur le contrôle, surtout si le produit est intéressant. Mais il arrive qu'un des enjeux cachés soit le développement de la carrière du négociateur ou du champion de cette opportunité par exemple. Ne pas satisfaire cet aspect, c'est prendre le risque que les discussions échouent. Enfin, pour un centre académique réputé, valoriser au mieux la recherche effectuée est souvent une position très clairement annoncée avec des objectifs financiers affichés. Mais ce sont souvent le nombre de publications dans des revues prestigieuses ou de communications dans des congrès internationaux, ainsi que le type de partenariats noués, qui créent la réputation d'un centre. Pour de nombreux chercheurs académiques, travailler sur des sujets scientifiques pointus et la reconnaissance qui y est attachée sont les vraies raisons pour entrer dans un partenariat. L'identifier permet de négocier en meilleure posture.

La négociabilité d'un accord dépend beaucoup du rapport de force entre les parties en présence. Pour le négociateur d'une petite biotech, avoir en effet identifié que l'avenir de la carrière du négociateur de la Pharma peut être impacté positivement par la signature de l'accord permet de modifier significativement un rapport de force autrement possiblement défavorable. Cela lui ouvre de nouvelles stratégies de négociation et dans un environnement très concurrentiel comme celui de l'innovation thérapeutique, conclure rapidement est un facteur-clé de succès ; connaître les enjeux cachés accélère ainsi considérablement le temps des discussions et augmente la probabilité de succès d'un accord favorable.

Les négociations complexes avec de nombreuses parties prenantes deviennent la norme dans la course à l'innovation thérapeutique dans un monde de la recherche devenu totalement interdépendant ; il n'est pas rare que la propriété

intellectuelle ou le savoir-faire en développement industriel soient à sécuriser avec des tiers différents de ceux qui négocient un partenariat par exemple. De même, les coûts de développement sont tels qu'ils peuvent conduire les partenaires à se répartir des territoires géographiques complémentaires. Au-delà des positions affichées ou des objectifs établis, bien comprendre les enjeux sous-jacents de chacun permet de définir un objectif commun qui puisse être partagé par toutes les parties en place et permettre d'arriver à un accord.

Pour un laboratoire français de taille moyenne gouverné par une fondation comme Servier, il est absolument clé d'identifier tous ces éléments car si Servier a des atouts comme la vision long terme, la rapidité d'exécution ou une présence géographique différentiée, les ressources pour de nombreuses négociations simultanées longues et exténuantes ne sont pas extensibles. Les enjeux financiers des partenariats signés sont eux-mêmes considérables avec des engagements importants sur de nombreuses années avant de voir un nouveau produit développé et commercialisé au bénéfice des professionnels de santé et des patients. Une bonne appréciation des contextes permet de mieux négocier en conséquence et d'avoir une stratégie partenariale active pour accéder à ces innovations.

c. Le rôle du négociateur

Considérant cette réalité, c'est-à-dire l'acceptation d'une position qui peut être différente d'un objectif, lui-même parfois différent d'un enjeu, quelle est la responsabilité du négociateur ?

• Aller au-delà de la position affichée

Le négociateur doit toujours s'interroger, sans pour autant tomber dans le doute permanent, quant à savoir si la position affichée correspond à l'enjeu véritable de la partie adverse. Il ne doit jamais prendre pour « argent

comptant » une position affichée et toujours considérer qu'il peut exister un écart significatif entre la position et l'enjeu.

• Chercher à comprendre la position

Si derrière une position se cache un enjeu, il faut aussi considérer que derrière une position se dissimule une raison. Lorsque des grévistes demandent une revalorisation salariale de 6 % ou qu'un acheteur exige une amélioration de ses conditions commerciales de 2 %, qu'est-ce que cela peut signifier ? Pourquoi 6 % et pas 4 % ?

• Considérer que la position et l'objectif sont négociables

La position définit l'ancrage initial de la négociation, c'est-à-dire ce que la partie adverse va afficher afin de débuter la négociation. S'il peut exister des exceptions, l'expérience montre que dans 99 % des cas, la position n'a rien à voir avec l'enjeu, ce qui signifie que la position est négociable.

L'objectif représente ce que s'est fixé la partie adverse à atteindre par la négociation. Sauf exception, un objectif est destiné à évoluer au cours de la négociation, aussi bien à la hausse qu'à la baisse. Il est donc négociable tout comme la position.

• Bien distinguer objectif et enjeu

C'est une confusion très fréquente. La complexité réside évidemment dans la difficulté à différencier correctement les deux. En cas de mauvaise analyse, le risque est de répondre à l'objectif sans avoir compris véritablement l'enjeu.

Exemple

De l'argent pour sauver un enfant

- Lors du kidnapping d'un expatrié occidental au Mexique, les ravisseurs affichent une demande de rançon de 1 million de dollars. Le négociateur privé, au contact direct avec les kidnappeurs, s'interroge pour comprendre ce qu'il y a au-delà de la position affichée. Pour avoir négocié à plusieurs reprises avec des groupes criminels dans la région, il sait que les ravisseurs cherchent à obtenir de l'argent. C'est donc leur objectif, et il doit être bien inférieur à 1 million de dollars. Maintenant, quel pourrait être leur enjeu, soit ce qui se cache derrière cet objectif financier ? Pour le découvrir, le négociateur oriente la négociation de façon à comprendre les motivations réelles de ses interlocuteurs. Au bout de quelques heures, il a l'explication : l'enfant d'un des ravisseurs souffre d'une maladie nécessitant une opération chirurgicale extrêmement coûteuse. En réalité, ce qui motive

vraiment les kidnappeurs, c'est la survie de l'enfant. C'est donc l'enjeu. La position affichée, tout comme l'objectif, n'étaient que des moyens pour satisfaire l'enjeu véritable.

• Proposer une solution au niveau de l'enjeu

Pourquoi est-il si important de comprendre l'enjeu ? Simplement pour éviter de négocier au niveau de la position ou de l'objectif. Le risque est d'occulter l'enjeu et de tenter de trouver une solution au niveau de la position ou de l'objectif. Quelles seront les conséquences ? En répondant à la position ou à l'objectif, on ne répond pas à l'enjeu, ce qui ne met pas fin au conflit, ou du moins temporairement, avec le risque d'une réouverture de négociation à très court terme.

Exemple

Double peine

- Depuis trois jours, un site industriel est en grève en Europe de l'Est.
  La demande des syndicats est une revalorisation salariale de 5 % pour les 300 employés de l'usine. Voulant solutionner le conflit rapidement, notamment compte tenu des pertes financières pour le groupe, le DG donne un mandat à son DRH selon les termes suivants :
  - revalorisation maximale de 3 % des salaires ;
  - nécessité de stopper le conflit sous deux jours.
- Le DRH entre aussitôt en négociation et finit par accorder 3 % de revalorisation salariale au bout de deux jours, avec une signature d'un protocole de fin de conflit. Si le coût de la grève a été important, la direction est tout de même satisfaite d'avoir trouvé un accord sous deux jours.
- Trois mois plus tard, une nouvelle grève éclate au sein de l'usine. Ce sont les mêmes employés à l'initiative du mouvement, mais cette fois-ci, ils réclament une amélioration des conditions de travail. En réalité, depuis le départ, l'enjeu portait sur les conditions de travail. Les 5 % affichés correspondaient bien entendu à la position et l'objectif devait osciller entre 0 et 5 %. En souhaitant mettre fin rapidement au conflit, la direction a trouvé une solution financière (autrement dit au niveau de la position et de l'objectif), sans comprendre véritablement l'enjeu. Par conséquent, elle est passée deux fois « à la caisse » en investissant à la fois au niveau d'une revalorisation salariale et d'une amélioration des conditions de travail.

d. Satisfaire l'enjeu sans satisfaire la position

Certaines négociations se caractérisent par des positions difficiles voire impossibles à satisfaire. Il s'agit le plus souvent de ce que l'on appelle des

fausses positions (qui seront traitées dans la section 4 de ce chapitre, dans lequel nous verrons comment il est possible de les discriminer).

À ce stade du chapitre, nous allons voir qu'il est tout à fait possible de satisfaire un enjeu sans forcément satisfaire la position annoncée par la partie adverse.

MISE EN SITUATION

Une histoire de réseau

Un contrat de fourniture en réseaux, serveurs et postes informatiques est en voie d'être finalisé entre une société de BTP et un fournisseur de matériels informatiques. La direction des systèmes d'information de la société de BTP a validé le contenu technique de l'offre, ainsi que le budget global qui correspond à l'enveloppe dont elle dispose. Cependant, c'est la direction des achats qui doit prendre la décision finale. Cette dernière négociation désole le directeur de la DSI car les acheteurs n'ont aucune connaissance technique ou informatique, mais « les process de la société de BTP sont ainsi faits ».

Les technico-commerciaux de la société informatique commencent leur négociation avec un responsable des achats qui demande une réduction de 10 % du tarif sur l'ensemble du contrat, qui porte sur plusieurs centaines de milliers d'euros. La position des fournisseurs est que les prix ne sont plus négociables à ce stade car ils ont déjà été ajustés dans la phase de négociation avec la DSI.

Figure 3.4 Le POE de l'acheteur

Quel est le POE de cette négociation ?

La position de l'acheteur : -10 % sur le montant global. La position des commerciaux : les prix ne sont pas négociables. Si les parties négocient sur leur position, la solution est impossible car elles ne sont pas conciliables. La question importante à se poser : quel est l'enjeu de l'acheteur ?

Les acheteurs ne sont pas réellement considérés par la DSI comme apportant de la valeur ajoutée à la négociation (au vu de leur manque de compétence technique). Il est donc fort probable que l'enjeu du responsable des achats soit avant tout d'asseoir sa légitimité dans sa propre société plutôt que d'obtenir 10 % de réduction sur le montant du contrat ; d'autant que l'on sait que la DSI dispose de l'enveloppe budgétaire au tarif déjà négocié. Dans le cas de cette négociation, ce sont les utilisateurs des systèmes informatiques qui vont apprécier la valeur ajoutée de la négociation. Une solution possible serait donc, pour les commerciaux de la société informatique, de ne pas modifier le prix mais de proposer des « plus » dans la prestation finale. En trouvant un objectif (améliorer le niveau de la prestation, ce qui va valoriser la légitimité de l'acheteur auprès de la DSI) sans toucher au tarif global, on satisfait l'enjeu du

responsable des achats (sa légitimité en interne) sans pour autant satisfaire sa position (une réduction du tarif global). Face à une position difficile ou une fausse position, il faut trouver un objectif qui puisse satisfaire l'enjeu de la partie adverse sans forcément satisfaire sa position.

MÉTHODE

Comment différencier l'objectif de l'enjeu ?

Posez-vous les questions suivantes afin de vous aider dans l'analyse éclairée de la situation.

Qu'est-ce que mon ou mes interlocuteurs cherchent raisonnablement à obtenir dans cette négociation ?

Si vous avez la réponse, vous aurez très certainement leur objectif.

Pourquoi en sommes-nous là ? Qu'est-ce qui les anime réellement ? Quel besoin cherchent-ils à satisfaire ?

Si vous avez la réponse, vous aurez très certainement l'enjeu.

2 Comment comprendre l'enjeu réel

a. Une incertitude constante

Sauf si la partie adverse concède à révéler son enjeu véritable ou si des moyens spécifiques sont utilisés pour le découvrir (voir chapitre 4), il faut accepter de ne jamais avoir la certitude de connaître l'enjeu car le négociateur n'est pas « dans la tête » de ses interlocuteurs.

Cela signifie qu'il ne peut qu'estimer l'enjeu, sauf s'il a des preuves véritables permettant de le certifier.

b. Réunir des faisceaux concordants

S'il n'existe aucune méthode infaillible, trois lettres du référentiel PACIFICAT permettront au négociateur d'éclairer son chemin.

- **Analyse du contexte**

Le simple fait de s'interroger sur la position affichée pour comprendre ce qu'elle peut cacher incite à aller au-delà d'une analyse simpliste. L'analyse du contexte est un large « entonnoir » dans lequel il convient de verser :

– l'historique de la situation ;

– l'historique de la relation ;

– les éléments récoltés de part et d'autre ;

– les motivations de vos interlocuteurs (sont-elles habituellement personnelles ou collectives ?) ;

– le fonctionnement de vos interlocuteurs.

À l'aide de ces premiers éléments, l'enjeu commencera sans doute à se dessiner. Ce n'est cependant pas suffisant.

• Cartographie des acteurs

Ensuite, il est nécessaire de saisir les liens qu'ils peuvent entretenir avec les autres. Cette partie sera plus largement développée dans le chapitre 4. En tant que négociateur, on tente d'analyser avec justesse :

– les relations d'influence au sein de la partie adverse ;

– les pouvoirs d'influence entre les interlocuteurs ;

– les rumeurs qui courent sur vos interlocuteurs.

En réunissant les informations récupérées par l'analyse du contexte et celles de la cartographie des acteurs, l'enjeu se dessinera plus précisément.

• Influence et relation

Une fois que l'enjeu aura été *estimé*, lorsque le négociateur sera au contact direct de ses interlocuteurs, il lui sera nécessaire d'engager la négociation de façon à pouvoir se permettre de confirmer ou d'infirmer son hypothèse. Lors de la phase de négociation, il va orienter son questionnement et sa recherche d'information autour de ce qu'il juge nécessaire pour apprécier davantage l'enjeu. En fonction des éléments recueillis, l'enjeu se confirmera ou non, et le négociateur pourra réaliser qu'il a fait fausse route dans son analyse préalable.

Exemple

Une curiosité récompensée

- Marie, acheteuse de PET au sein d'un grand groupe industriel, prépare assidûment sa négociation depuis quelques jours. En effet, un conflit l'oppose à l'un de ses fournisseurs, que nous nommerons SILET. Ce dernier n'a visiblement pas la capacité d'augmenter son volume de production de PET. La vente des produits de Marie ayant explosé en quelque temps, elle doit pouvoir couvrir la demande exponentielle. Son interlocuteur lui explique qu'il est au maximum de sa production, et ce, même en tournant 24 heures sur 24. À ce stade, la position affichée de SILET est donc l'incapacité à produire davantage. Marie, n'ayant pas la possibilité de se tourner en si peu de temps vers un autre fournisseur, décide de gérer cette situation. Pour cela, elle s'interroge sur l'enjeu de son interlocuteur, afin de savoir si sa position affichée correspond à son enjeu véritable. Marie va donc utiliser les trois lettres du référentiel PACIFICAT.
    - *Analyse du contexte* : que connaît-elle de son interlocuteur au sein de SILET ? Elle sait qu'il est fiable, orienté business et doté d'une conscience professionnelle exemplaire. Il aime l'argent et ne le cache pas. Il n'hésite pas à lui annoncer en fin d'année le montant de son bonus.
    - *Cartographie des acteurs* : il est très actif sur les réseaux sociaux, notamment Facebook et poste de nombreuses photos de ses voyages à l'étranger avec sa compagne. Marie note qu'il part en moyenne trois fois par an dans des pays étrangers. De plus, elle sait que son interlocuteur entretient de bonnes relations avec son chef et qu'il a des tendances narcissiques.
    - *Influence et relation* : lors du rendez-vous suivant, Marie décide de le faire parler non pas du sujet qui l'oppose à son interlocuteur mais de sa vie privée. Après deux bonnes heures, elle apprend que son prochain voyage est prévu en Birmanie mais que, malheureusement, il ne pourra partir que s'il parvient à décrocher son bonus de fin d'année. Marie l'interroge sur le calcul de son bonus, mais son interlocuteur refuse de lui répondre, invoquant la confidentialité des informations.
- Suite à cet entretien, Marie se tourne vers l'un de ses amis qui a travaillé pendant dix ans chez SILET et apprend que le calcul du bonus des responsables grands comptes est établi selon la performance collective (résultats de l'entreprise) et la performance individuelle. De nombreux critères sont considérés, notamment un qui attire l'attention de Marie : la dépendance à un client ne doit pas dépasser 7 % du volume global. Marie sait qu'elle est le premier client de SILET. Elle se demande alors si, en augmentant de façon significative son volume d'approvisionnement, son entreprise ne dépasserait pas les 7 %. Pour être fixée, elle contacte l'une de ses connaissances, acheteur non-concurrent dans une autre société qui s'approvisionne également auprès de SILET. Marie lui demande d'appeler son interlocuteur chez SILET (différent du sien) afin de découvrir si lui a la possibilité d'augmenter son volume d'approvisionnement. Le fournisseur concerné répondra en utilisant ces mots exacts : « Sans aucun souci pour vous livrer davantage. » Marie a donc bien compris les motivations réelles de son fournisseur.
    - *Position* : Incapacité de produire davantage.
    - *Objectif* : Maintenir la relation avec Marie.
    - *Enjeu* : Bonus de fin d'année.
- Quels sont les enseignements de cette situation en termes d'analyse du contexte ?
    - Marie ne s'est pas arrêtée à la position affichée.

- Elle a concentré son attention sur les facteurs motivationnels de son interlocuteur.
- Elle s'est montrée proactive dans la récolte d'informations.
- Elle a confirmé ce qu'elle avait pressenti par faisceaux concordants.

c. Assumer la prise de décision

Sauf preuves irréfutables, l'enjeu relève avant tout de l'appréciation éclairée au regard des éléments récoltés. Cela signifie qu'il faut cultiver le doute, afin d'éviter de rejeter des informations invalidantes, mais surtout assumer la prise de décision. Quand des données sont jugées suffisamment pertinentes pour déterminer la définition de l'enjeu, la décision doit être prise et assumée.

Il se peut que l'enjeu ait été mal calibré, néanmoins c'est un risque mesuré à prendre : ceux qui sont spectateurs et indécis laissent toujours la négociation leur échapper. Il est donc possible de se tromper, mais il est surtout possible de réussir. Il suffit d'assumer le choix.

MÉTHODE

Quel est le meilleur moment pour prendre une décision ?

Considérez qu'il est nécessaire de prendre une décision quand :

– vous avez effectué une phase de récolte d'informations suffisante ;

– aucune autre information ne semble disponible ;

– le temps joue en votre défaveur ;

– personne n'ose prendre de décision.

3 Les facettes de l'enjeu

a. Position = Objectif = Enjeu

Il existe des négociations où la position affichée n'est autre que l'objectif recherché et l'enjeu à satisfaire. Cela signifie que ce que l'interlocuteur révèle correspond à ce qu'il cherche véritablement à obtenir. Dans ce cas précis, les marges de manœuvre pour la négociation sont beaucoup plus réduites.

Exemple

Une négociation impossible ?

- Un mouvement de grève est lancé dans une clinique privée. La position affichée par les organisations syndicales représentatives est l'amélioration des conditions de travail du personnel, notamment les temps de pause, le renouvellement du matériel et le nombre de chambres. S'ensuivent cinq jours de conflit intense au cours desquels le directeur de la clinique va chercher à orienter la négociation vers d'autres voies possibles d'accord, notamment le compte épargne-temps et la majoration des heures supplémentaires. Au final, la négociation est un échec, laissant des cicatrices toujours ouvertes entre les protagonistes. Pourquoi ? Les organisations syndicales ont dès le début affiché leurs réelles motivations, liées aux conditions de travail, et il n'y avait aucun écart entre la position et l'enjeu.
  - *Position* : Amélioration des conditions de travail.
  - *Objectif* : Amélioration des conditions de travail.
  - *Enjeu* : Amélioration des conditions de travail.
- Le directeur de la clinique n'avait pas la possibilité de répondre favorablement aux demandes, ou plus précisément à l'enjeu, des organisations syndicales. Ses marges de manœuvre, compte tenu de son mandat et des motivations réelles de la partie adverse, se trouvaient très limitées, pour ne pas dire inexistantes. La négociation a donc échoué.

Les marges de manœuvre peuvent donc se voir extrêmement restreintes lorsque la position affichée correspond à l'enjeu véritable. Cependant, il ne faut pas considérer que la négociation ne peut aboutir. Tant que l'enjeu adverse peut être satisfait par le mandat du négociateur, les modalités pour y parvenir sont négociables.

Exemple

Un contentieux immobilier

- Un conflit oppose un groupe immobilier à un propriétaire terrien en Europe occidentale. En effet, la construction d'un nouvel immeuble d'habitation va créer un vis-à-vis qui n'existait pas auparavant pour le propriétaire d'une maison de plain-pied. Ce dernier ne s'oppose pas à la construction de l'immeuble, mais réclame une compensation financière. Il sait que la loi ne lui permettra pas d'obtenir une modification du permis de construire, d'autant plus que celui-ci a déjà été adopté par la municipalité. Voici la matrice de motivations du propriétaire de la maison :
  - *Position* : Compensation financière de 250 000 euros.
  - *Objectif* : Compensation financière de 150 000 euros.
  - *Enjeu* : Obtenir une compensation financière.

- Dans le cas présent, la position affichée est égale à l'enjeu : la compensation financière. Ce qui diffère, c'est le *point d'entrée* (250 000 euros), le *point objectif* (150 000 euros) et le *point de rupture* (supérieur à zéro euro). Tant que le promoteur est capable de répondre favorablement à une compensation financière, la négociation reste possible et ceci même si l'enjeu est identique à la position.

FOCUS

Négociation impossible ?

Une négociation est impossible quand le mandat ne permet pas au négociateur de satisfaire l'enjeu de la partie adverse et/ou son point de rupture.

b. Enjeu double

Dans certains cas, l'enjeu est double, il répond à plusieurs critères. Hormis si le mandat permet d'y répondre favorablement, cela peut rendre la négociation très difficile, car il est nécessaire de satisfaire les deux enjeux.

Exemple

Appel d'offres logistique

- Une multinationale de composants électroniques lance un appel d'offres logistique auprès de différentes sociétés dans le but de confier au plus offrant le transport et le dépôt de ses produits. Sa matrice de motivations est la suivante.
  - *Position* : « Je confie le transport et le dépôt de mes produits à celui qui me proposera le meilleur rapport qualité/prix. »
  - *Objectif* : « J'espère obtenir de meilleures conditions que celles actuellement proposées par mon transporteur historique. »
  - *Enjeu* : « Faire affaire avec une société pouvant me proposer un taux de service de 99,6 % minimum et des conditions financières inférieures à celles fixées aujourd'hui. Dans le cas contraire, je reste avec mon transporteur actuel. »
- Ici, l'enjeu est double : le taux de service et les conditions financières. Cette négociation a été couronnée de succès, car l'une des sociétés de transport a compris le double enjeu et a su y répondre, les autres transporteurs étant restés fixés sur le seul enjeu financier.

c. Enjeu personnel

Si l'enjeu peut présenter une cause noble, un ratio financier ou la survie d'une organisation, dans certains cas, il peut simplement constituer un but

personnel qui supplante alors tout objectif collectif ou revendication commune.

Exemple

Dommage pour lui

- Un conflit social éclate dans une unité de production en Europe. Le syndicat majoritaire, mené par un homme particulièrement virulent, affiche des revendications imprécises, concernant tantôt le salaire, tantôt les conditions de travail ou la reconnaissance. Malgré une volonté affichée de la direction d'avancer et de trouver une solution négociée, tout est refusé par le leader syndical, qui décide de rentrer dans une guerre jugée par beaucoup comme stérile. Rapidement, le DRH va comprendre la réelle teneur de la négociation.
  - *Position* : Revendications multiples.
  - *Objectif* : Obtenir quelque chose de significatif.
  - *Enjeu* : Déstabiliser la direction.
- Comment est-il parvenu à une telle analyse ? Deux ans auparavant, le leader syndical avait perdu la face devant une direction intransigeante en proposant des demandes irrationnelles. Pour se venger, profitant de son statut, il a déclenché un mouvement collectif afin de satisfaire un enjeu personnel. Lors des élections professionnelles suivantes, il ne fut pas réélu, ayant perdu toute crédibilité auprès de la base d'électeurs.

d. Enjeu mal analysé ou inconscient

Tout le monde devrait connaître son enjeu et ses différents points de rupture en négociation. Lorsque ce n'est pas le cas, la mission du négociateur peut devenir bien plus complexe.

• Une mauvaise analyse de sa propre condition

S'il est nécessaire de préparer toute négociation, force est de constater que c'est loin d'être une généralité. Quand les équipes entrent en négociation, il devient alors particulièrement difficile de comprendre l'enjeu de la partie adverse, surtout lorsque celle-ci n'a pas pris le soin de formaliser son véritable enjeu.

Exemple

Passer à côté de l'essentiel

- Une équipe d'acheteurs analyse rapidement la situation qu'ils doivent gérer. Après une préparation succincte de dix minutes, ils concluent que le montant maximum qu'ils sont

prêts à débourser pour décrocher un contrat public s'élève à 125 000 euros. La négociation s'engage et échoue au bout de quelques heures. En effet, les acheteurs ont confondu *objectif* et *enjeu*. Si leur objectif était de ne pas débourser plus de 125 000 euros, leur enjeu, assigné par la direction, était tout autre : décrocher le contrat coûte que coûte afin de pouvoir se prévaloir du client public. L'enjeu n'était autre que l'image. Or, par ego, les acheteurs ont défini un point de rupture à 125 000 euros en complète contradiction avec leur enjeu véritable. Ainsi, la négociation a échoué car les acheteurs ont mal analysé leur propre condition.

Dans ce genre de situation, l'enjeu n'évolue pas, il est juste écarté du champ de conscience, suite à une mauvaise analyse de la situation.

• Ne pas avoir conscience de son propre enjeu

Dans le cas précédent, l'enjeu est connu, mais occulté pour diverses raisons. Cependant il existe également des situations où les acteurs en présence n'ont pas conscience de leur propre enjeu. Ce n'est pas dû à une *mauvaise* analyse de la situation, mais bien à un *manque total* d'analyse de la situation.

Exemple

Lorsque l'on va trop loin

- Dans l'Est de la France, une trentaine de chauffeurs livreurs décident de lancer un mouvement de grève sans précédent. Ils réclament un quatorzième mois de salaire, justifié par le fait que « le patron roule en voiture de sport, donc il doit être blindé ». La position est donc une répartition plus juste de la richesse. Le patron de la PME de 36 personnes leur annonce que non seulement l'entreprise ne peut pas répondre favorablement à cette demande mais qu'en plus, s'il devait le faire, il mettrait la clé sous la porte. Fous de rage, les chauffeurs livreurs redoublent de virulence et clament haut et fort qu'ils sont prêts à aller jusqu'au bout, quitte à perdre leur emploi s'ils n'obtiennent pas ce qu'ils demandent. Trois mois plus tard, faute de trésorerie et incapable de supporter le coût de la grève (90 % des clients ont cessé toute relation commerciale), la PME ferme ses portes. Résultat : 36 personnes au chômage. Quand les salariés réalisent qu'ils sont allés trop loin, ils demandent à faire machine arrière, allant même jusqu'à s'excuser, sauf que c'est malheureusement trop tard puisque la PME est en liquidation judiciaire.
- Comment les salariés ont-ils pu en arriver là ? Ils ont simplement pris conscience de leur véritable enjeu, le maintien de leur emploi, trop tardivement. Ils pensaient être capables d'aller jusqu'au bout, mais en réalité, ce n'était pas le cas.

e. Enjeu évolutif

L’enjeu, par définition, n’est pas négociable, puisqu’il est viscéralement ancré dans les motivations réelles de la partie adverse. C’est d’autant plus vrai lorsque l’enjeu devient personnel.

Cependant, il existe une exception : lorsque la situation se dégrade et que la partie adverse réalise qu’elle est contrainte de rogner sur son enjeu pour ne pas tout perdre. Cela peut être le cas quand le rapport de force s’inverse brutalement, qu’une opportunité se présente ou que la partie adverse adopte une attitude inconciliable.

Exemple

L’avenir ou le confort ?

- Une famille a choisi de s’installer depuis trois ans dans un quartier huppé d’une grande capitale européenne afin de pouvoir scolariser ses enfants dans des écoles réputées. L’appartement est petit et mal isolé, mais l’enjeu commun, partagé par toute la famille, est « l’avenir des enfants ».
- Depuis un mois, leurs voisins leur font vivre un enfer, en raison d’un tapage nocturne incessant. Ne parvenant pas à gérer cette situation qui nuit fortement à la vie de famille, les parents décident de déménager dans un quartier plus éloigné du centre de la capitale mais dans une maison isolée avec un grand jardin. Le nouvel enjeu « le bien-être de la famille » devient prioritaire.

f. Enjeux multiples

On rencontre également des situations où l’enjeu global de la partie adverse n’est autre que la somme des enjeux individuels de chacun ou des enjeux collectifs. La négociation devient alors plus complexe.

Exemple

La médiocrité humaine

- Lors d'une négociation en haut lieu, un diplomate français fait face à trois diplomates étrangers. Rapidement, il réalise que si la négociation affichée concerne la reconnaissance d'une communauté, elle est surtout faussée car les trois diplomates ont un enjeu personnel différent. Le premier : faire en sorte que la négociation échoue, car il voue une haine viscérale à son collègue qui fait partie de la délégation diplomatique étrangère. Le deuxième : réussir cette négociation pour évoluer rapidement au sein d'un ministère. Le dernier : signer n'importe quoi, à condition que sa charge de travail ne soit pas impactée.

Que faire dans les cas d'enjeux multiples ? Trouver un objectif commun partagé dit « OCP ». Cette notion sera développée dans la section 3 de ce chapitre.

g. Proposer une solution sans avoir cerné l'enjeu

Comme évoqué précédemment, il est primordial de ne proposer aucune solution à la partie adverse tant que l'enjeu n'a pas été identifié, le risque étant de « passer plusieurs fois à la caisse » ou simplement de voir sa proposition refusée.

Il existe cependant une exception : quand le temps joue en votre défaveur. Dans ce cas, le risque de perdre devient plus important que le risque de se tromper. Le fait d'offrir une solution et d'assumer le fait de se tromper devient alors acceptable.

Notre conseil

Quand le temps joue en votre défaveur et que le risque de perdre est supérieur au risque de se tromper, il est acceptable de proposer une solution, sans même avoir eu le temps de découvrir l'enjeu de la partie adverse.

Exemple

Le temps court

Lors d'un appel d'offres public, mené par enchères inversées, un enchérisseur décide de ne pas répondre tout de suite, voulant s'assurer, à juste titre, d'avoir bien cerné l'enjeu du client. Ce dernier refusant de répondre aux appels ou aux propositions de rendez-vous, et sachant que les enchères se clôturent bientôt, l'enchérisseur décide de rentrer dans la partie en faisant une proposition sans certitude aucune d'avoir compris l'enjeu réel. Comme le risque de perdre est supérieur au risque de se tromper, la décision est assumée et la proposition est faite.

4 La matrice avancée de motivations

Certaines situations, compte tenu de leur complexité, exigent une analyse singulière.

En effet, les événements exogènes, la pression du temps, le changement brutal d'un rapport de force, la densité ou encore la longueur d'une négociation peuvent brouiller la lecture du négociateur. La matrice avancée des motivations permet ainsi de structurer, par paliers, l'analyse du contexte dans un souci de comprendre non seulement l'évolution d'une négociation mais surtout d'éviter de commettre des erreurs de traitement de l'information.

a. La position

Dans le cadre de la matrice avancée, la définition de la position est légèrement différente de celle définie plus haut. Ici, elle exprime la posture affichée par la partie adverse. Ainsi la position peut être, sans visée exhaustive :

– fermée ;

– ouverte ;

– silencieuse ;

– méfiante ;

– volontaire ;

– bienveillante ;

– dure ;

– attentiste ;

– solidaire.

Exemple

Une position dure

- Un conflit social éclate au sein d'un groupe familial qui détient trois usines dans l'Est de la France. Les organisations syndicales, réunies sous la bannière d'une inter-syndicale, expriment leurs doléances au travers d'un tract très virulent. La position affichée est « dure et fermée » car les organisations syndicales clament que personne ne reprendra le travail tant que les demandes n'auront pas été satisfaites.

b. La demande

Si la position définit la posture, la demande traduit ce qui est expressément formulé. La demande peut ainsi prendre des formes très variées en fonction de la typologie de la négociation : exigence, ultimatum, menace, recommandation, souhait ou encore requête coercitive.

Exemple

Hausse tarifaire

- Dans le cadre d'une négociation commerciale, le fournisseur envoie, par courrier recommandé, une hausse tarifaire de 7 % pour l'ensemble de la gamme que son client lui achète tous les ans. En réponse, ce dernier se dit prêt à accepter la hausse, sous réserve d'une augmentation maximale de 2 %.
- En analysant cette première phase de négociation, la position affichée est « l'acceptation » et la demande est « 2 % maximum ».

c. L'objectif

L'objectif, quant à lui, définit l'espoir de gains de la partie adverse, c'est-à-dire ce qu'elle espère obtenir dans le cadre de la négociation. Le gain peut être quantitatif, qualitatif ou tout autre. Le négociation ne doit en aucun cas considérer que le gain est purement financier.

Exemple

David contre Goliath

- Lors d’une rencontre diplomatique entre deux délégations étrangères, l’une d’entre elles s’est fixée de tenir une position « très avenante ». L’objectif recherché, pour cette première prise de contact, est la reconnaissance. Pourquoi ? Car cette délégation fait partie des AOSIS, une organisation intergouvernementale d’États insulaires. Afin d’être crédible à la table de la négociation, notamment face à des États développés, ces diplomates ont défini un objectif lié à l’image. Dans ce cas présent, l’espoir de gain est tout simplement non-financier.

d. L’attente

L’attente peut exprimer deux choses.

En premier lieu, elle a pour vocation de traduire l’évolution de l’objectif fixé par la partie adverse au cours de la négociation. Par moments, notamment dans le cadre de négociations longues et éreintantes, l’espoir de gain peut être venu à la hausse ou à la baisse en fonction d’éléments nouveaux : nouvelle loi, perte d’une situation monopolistique, manque de discernement dans la fixation de l’objectif originel, opposition très élevée du négociateur…

Exemple

Deux abandons

- Un promoteur immobilier souhaite acquérir une usine BTP afin de maîtriser toute la chaîne de valeur, c’est-à-dire de l’achat du terrain à la construction en propre d’immeubles de bureaux. Le propriétaire actuel de l’usine s’est fixé comme objectif d’imposer un rapport de force. Cette approche provient du fait que le vendeur est actuellement courtisé par deux autres potentiels acheteurs. Cependant, au cours de la négociation, le vendeur apprend que les deux autres intéressés ont décidé de se retirer de la course. Compte tenu de la diminution de son rapport de force, le vendeur décide de faire évoluer son objectif pour le transformer en attente. Il souhaite alors augmenter « la désirabilité de son usine ». Dans ce cas précis, le changement de contexte a poussé le vendeur à revoir son objectif à la baisse.

L’attente peut également exprimer une solution dégradée que la partie adverse se voit accepter à condition qu’elle n’ait pas sacrifié son enjeu.

L’une des tâches les plus difficiles pour un négociateur est de minorer le niveau d’exigence de la partie adverse afin de lui faire considérer une autre « alternative ». Si cette « alternative » est par définition moins avantageuse, la partie adverse peut tout de même la considérer comme juste, notamment

si le négociateur a fait preuve d'une grande expertise. Ce phénomène d'appropriation est la traduction de l'objectif se transformant en attente.

Exemple

Un convoi humanitaire bloqué

- Un convoi humanitaire doit se rendre dans une région dévastée par des génocides. Les camions de vivres sont contraints de s'arrêter devant des barrages érigés par un groupe armé. Le chef de ce dernier demande une somme conséquente en échange d'un libre accès à la région. Au cours de la négociation, le responsable de la mission humanitaire comprend que l'objectif de cette communauté est d'acheter des armes avec l'argent de l'extorsion. Après cinq heures de négociation, l'humanitaire parvient à faire en sorte que le chef armé renonce à l'argent pour lui faire accepter l'embauche de quelques membres de sa communauté en tant que cuisiniers pendant la durée du trajet.
- Dans ce cas précis, la demande était financière. L'objectif, quant à lui, était d'armer sa communauté (grâce à l'argent). Face à l'expertise du négociateur, le chef armé a accepté une solution dégradée (embauche de cuisiniers) mais qu'il a pour autant considérée comme juste car elle lui a tout de même permis de satisfaire son enjeu (occuper sa communauté).

e. L'enjeu

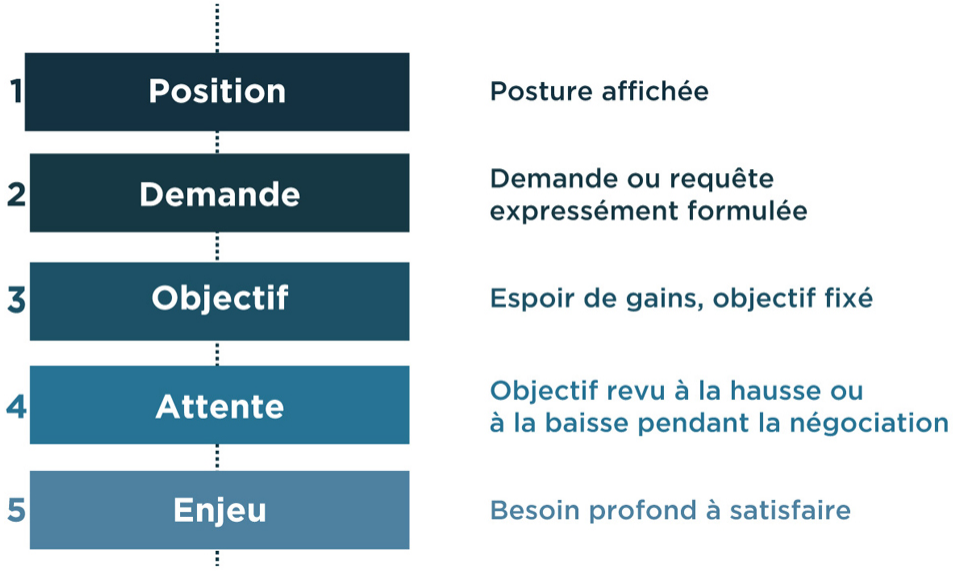
L'enjeu correspond au besoin réel que la partie adverse cherche à satisfaire. Si la position, la demande, l'objectif ou l'attente peuvent être négociables, l'enjeu ne l'est pas. Il est nécessaire de considérer que la partie adverse négocie avant tout pour répondre à son enjeu.

Exemple

Un convoi humanitaire bloqué (suite)

- Dans l'exemple précédent, l'enjeu du chef armé était d'occuper sa communauté, de la maintenir en activité dans une région dévastée. En réalité, la somme d'argent exigée, et par extension les armes, n'était autre qu'un moyen de satisfaire son enjeu.

Figure 3.5 Matrice avancée des motivations



SECTION 3

L'OBJECTIF COMMUN PARTAGÉ

1 L'INTÉRÊT DE L'OCP

Ce qui rend une négociation possible, même dans les cas les plus critiques, c'est un socle commun. Quand il existe et qu'il est adopté par les parties prenantes, la négociation peut s'orienter vers une résolution favorable du conflit.

Sans socle commun, chaque partie est généralement livrée à elle-même, restant fixée sur ses positions, cristallisant les tensions et détruisant la relation. Ce socle commun s'appelle l'OCP, *l'objectif commun partagé**.

Figure 3.6 L'objectif commun partagé

a. Pourquoi un OCP ?

Dans la plupart des négociations, les motivations de chaque partie prenante s'opposent et/ou sont différentes, que ce soit au niveau des positions, des objectifs ou des enjeux. C'est d'ailleurs pour cela que les parties en présence entrent dans un processus de négociation afin de trouver un terrain d'entente.

Exemple

Dans l'exemple ci-dessous de négociation commerciale, les motivations client/fournisseur s'opposent ou sont différentes.

	Client	Fournisseur	Analyse
Position	5 % de remise	Refus	Positions opposées
Objectif	Obtenir un avantage financier sans aucune contrepartie	Proposer une remise si le client augmente son volume de commande de 10 %	Objectifs différents car l'objectif du client n'est lié à aucune condition alors que l'objectif du fournisseur est lié à une contrepartie
Enjeu	Mettre la pression sur le fournisseur pour imposer un rapport de force à long terme	Maintenir la relation commerciale	Enjeux différents

Tableau 3.4 Exemples de POE en négociation commerciale

Face à cette réalité, qui n'est autre que l'essence même de toute négociation, les parties en présence ont tendance à privilégier, *par défaut*, les options suivantes.

• Le « positionnisme »

Chaque partie reste ancrée dans sa position en espérant que l'autre se rallie à sa position. Par un jeu stérile de contre argumentation et de justification, chacun essaie de faire prévaloir son point de vue. Le conflit s'enlise, détériorant par voie de conséquence la relation.

• La pression

Faute de pouvoir obtenir un accord ou de faire entendre raison à l'autre, l'une des parties ou même les deux peuvent avoir recours à la menace, l'ultimatum ou toute autre demande coercitive. La pression exercée devient un moyen pour faire céder l'autre.

• Le marchandage

L'autre option, le *marchandage**, appelé *bargaining* en anglais, consiste à réaliser une « tractation laborieuse » afin d'obtenir un avantage plus ou

moins honorable. Contrairement à la négociation qui créé de la valeur par le conflit, le marchandage a tendance à détruire de la valeur tout en compromettant la relation.

- **La soumission**

À défaut de pouvoir entrer en conflit ou se battre, souvent en cas de rapport de force défavorable, l'une des parties peut opter pour la soumission afin de préserver la relation et/ou de satisfaire son enjeu. Ainsi, on accepte de détruire de la valeur à court ou long terme pour « contenir » le conflit.

Afin d'éviter ces options qui restent préjudiciables et défavorables à une résolution acceptable du conflit pour les parties prenantes, l'OCP devient naturellement la meilleure solution.

b. L'effet final recherché

L'objectif commun partagé doit transcender les positions, les objectifs et les enjeux de chaque partie prenante en négociation.

Son avantage est de proposer un intérêt supérieur aux motivations affichées ou cachées pour faire en sorte que chacun œuvre en faveur d'une cause commune. Ainsi, chacun s'élève au-dessus de ses propres considérations et motivations afin de prendre un chemin bénéfique pour tout le monde.

c. Les prérequis à l'OCP

Avant de faire accepter l'OCP à la partie adverse, il est nécessaire d'intégrer trois prérequis constitutifs de l'objectif commun partagé. Ces éléments sont communs à tout OCP, et définissent les conditions indispensables à réunir avant sa formalisation :

- **L'intérêt pour l'autre**

Si la partie adverse choisit d'adhérer à un OCP, elle doit y trouver un intérêt, qu'il soit mineur ou majeur. Quand il existe une motivation à agir, les individus sont capables de dépasser leurs hésitations et leurs blocages.

- **Le rôle de la négociation**

La négociation est une méthode, parmi d'autres, pour résoudre un conflit de manière pacifique et créatrice de valeur ajoutée. L'OCP doit s'inscrire dans

ce but. Pour cela, il doit être orienté de sorte que la partie adverse réalise que « la négociation rapporte plus que la confrontation ». Il est regrettable que l'opposition frontale soit trop souvent la seule alternative envisageable pour des individus bloqués dans une impasse, ou n'ayant pas les moyens psychologiques et cognitifs de trouver une solution par la négociation.

Notre conseil

Toujours faire en sorte de montrer à la partie adverse que la négociation rapporte plus que la confrontation ou la soumission.

• Satisfaire les motivations communes

Si l'OCP permet de transcender les motivations, il ne doit en aucun cas s'opposer aux enjeux de chacun. Pour cette raison, il est nécessaire qu'il devienne à la fois un catalyseur mais aussi une extension naturelle des motivations de tous. De cette manière, chacun peut éprouver un sentiment de satisfaction et être en mesure de se projeter vers une cause commune.

2 Définir l'OCP

Définir l'OCP s'avère une tâche ardue car il correspond souvent au plus petit dénominateur commun entre les parties prenantes. Au-delà d'une analyse éclairée de la situation, il faut faire preuve de créativité et de logique pour définir ce qui semble acceptable par tout le monde.

a. Les critères de définition

Afin de déterminer l'OCP, c'est-à-dire le socle commun de la négociation, plusieurs critères doivent être pris en compte. Ceux-ci permettent de se mettre dans les meilleures dispositions pour, par la suite, faire accepter l'OCP aux parties en présence dans la négociation.

• Estimation des enjeux

Quand les enjeux de la partie adverse sont évidents pour tout le monde, il est beaucoup plus facile de définir un OCP, simplement parce qu'il est, par définition, une extension naturelle des enjeux de tous. L'objectif doit

également satisfaire, d'une manière ou d'une autre, partiellement ou totalement, l'enjeu de la partie adverse.

A contrario, certaines négociations peuvent débuter sans aucune information disponible. Par conséquent, il sera plus difficile d'estimer un OCP acceptable pour la partie adverse. Dans ce cas, l'OCP se définira naturellement après quelques rounds de négociation, grâce à la réunion d'informations précieuses.

Exemple

L'antiquaire réfractaire

- Dans un pays en Asie Mineure, un petit centre commercial abrite 32 antiquaires. La société foncière qui gère et exploite ce patrimoine immobilier décide, avec le propriétaire des murs, de renouveler l'ensemble des baux et de « faire évoluer » l'activité commerciale. En d'autres termes, cela signifie remplacer les boutiques d'antiquaires, qui sont toutes déficitaires, par des magasins de luxe, de prêt-à-porter et par de la restauration assise ou à emporter. Sur les 32 antiquaires, 31 acceptent très rapidement la proposition financière de la société foncière, conscients de la situation dans laquelle ils se trouvent : chute drastique de leur clientèle et difficulté croissante à payer les loyers. À cela s'ajoute une tendance générale, de la part des consommateurs, au désintérêt pour les meubles et objets anciens.
- Un seul antiquaire refuse de partir, malgré une proposition généreuse de la société foncière. Cet antiquaire réfractaire a adressé un courrier à la société foncière, stipulant qu'il refuse de partir. Dans ce cas, définir un OCP serait à fois présomptueux mais également prématuré ! Quel peut être l'enjeu de l'antiquaire ? En la matière, toutes les hypothèses sont possibles. Il est donc préférable de s'informer plus amplement auprès d'autres antiquaires pouvant le connaître, puis d'organiser une rencontre formelle afin de mieux comprendre ses attentes. À ce moment-là seulement, il sera nécessaire de définir conjointement un OCP acceptable pour tous.

• Niveau de conscience des parties prenantes

Déterminer le niveau de conscience des parties prenantes est un élément tout aussi important que la compréhension (ou du moins l'estimation) de l'enjeu adverse. Par niveau de conscience, on sous-entend la capacité à intégrer la réalité de la situation afin de pouvoir prendre une décision rationnelle et bénéfique pour soi. Un interlocuteur ayant conscience des tenants et des aboutissants d'une situation, des conséquences préjudiciables ou favorables pour lui, acceptera plus facilement un OCP, qu'un interlocuteur n'ayant pas conscience de la situation, voire de ses enjeux.

Exemple

L’antiquaire réfractaire (suite)

- Une rencontre est organisée entre la société foncière et l’antiquaire réfractaire (*cf.* exemple précédent). Au cours de la négociation, les représentants de la société foncière comprennent assez rapidement que l’antiquaire ne semble pas réaliser les conséquences de son refus de partir. Il ne semble pas adopter une position de façade en vue d’obtenir une compensation financière plus généreuse ni être totalement inconscient. Il paraît même assumer cette situation, dans l’espoir que son activité professionnelle redémarre dans les mois à venir, même si tous les indicateurs sont dans le rouge. Dans le cas présent, faire accepter un OCP va se révéler beaucoup plus difficile, le niveau de conscience de l’antiquaire devenant un obstacle pour tous.

• Être créatif

Si dans certains cas l’OCP peut être évident, dans d’autres cas, il peut être parfaitement imperceptible au premier abord. Quel que soit le niveau de conscience des parties prenantes, sa découverte dépendra uniquement de la compétence du négociateur. Ce dernier doit mettre à profit son expérience, sa capacité d’analyse et surtout, sa créativité. Il n’existe aucune « baguette magique », le négociateur doit seulement posséder de bonnes facultés cognitives pour faire la différence.

b. La verbalisation de l’OCP

Une fois l’OCP défini, il est essentiel de le verbaliser afin de le faire accepter par les parties prenantes. Pour cela, le négociateur au contact va orienter la négociation de telle sorte à ce que chaque partie se sente concernée et entame un processus d’engagement collectif.

Exemple

L’intersyndicale

- Un conflit oppose la direction à cinq organisations syndicales. Ces dernières se sont regroupées en « intersyndicale », considérant qu'elles partageaient toutes la même revendication de 4 % de revalorisation salariale pour l'ensemble des salariés. La direction, qui souhaite maintenir le dialogue et inscrire l'intersyndicale dans une logique de responsabilisation, verbalise rapidement l'OCP de la manière suivante : « Bonjour à toutes et à tous. Tout d'abord, nous vous remercions d'avoir répondu présents à cette réunion. Vos revendications sont très claires et émanent de l'intersyndicale, que vous représentez aujourd'hui. Avant de débuter, il est important de partager un point essentiel qui va nécessiter à la fois l'attention de chacun et l'engagement de tous : tout ce que nous allons faire, tout ce sur quoi nous allons échanger, tout ce sur quoi nous allons nous engager respectivement va permettre de préserver la santé financière de l'entreprise. Sommes-nous tous d'accord là-dessus ? » Les représentants des différentes organisations syndicales acquiescent, ce qui permet à la négociation de commencer.
- Ici, l'OCP a été défini et verbalisé autour de la « santé financière » de l'entreprise, qui va devenir le socle commun de la négociation. En engageant ainsi les participants à une cause commune et responsable, chacun se met, consciemment ou inconsciemment, dans les meilleures conditions pour satisfaire ses enjeux tout en préservant l'OCP validé par tous.

c. L'acceptation de l'OCP

Dès que l'OCP a été validé et accepté par les parties prenantes, la négociation peut débuter dans les meilleures conditions possible. Cela ne signifie pas qu'une issue favorable sera nécessairement trouvée ou qu'un accord sera signé, mais cela permet de placer toutes les parties dans de bonnes dispositions pour s'orienter vers une solution négociée.

L'OCP a beaucoup plus de chances d'être accepté si :

- **Il apparaît comme évident pour tous** : parfois, la situation est tellement claire que l'OCP s'impose naturellement. Il devient *évident pour tous* et chacun entre dans un processus commun bénéfique.

Exemple

Vivre ou mourir

Un oncologue voit l'état d'un de ses patients se dégrader de semaine en semaine. Persuadé que ce dernier est non observant, c'est-à-dire qu'il ne prend pas ou mal son traitement, le médecin décide de le confronter lors d'une visite de contrôle. Sur les questions liées à l'observance thérapeutique, le patient louvoie et semble mal à l'aise. L'oncologue décide alors de mettre l'OCP qui lui semble évident « sur la table » : « Monsieur, vous souhaitez vivre ? » Le patient, étonné et pris de court, répond : « Oui, évidemment. » Le médecin veut sauver son patient, et le patient veut vivre. L'OCP est donc la survie du patient.

- **Les parties adverses sont naturellement constructives** : l'OCP est toujours plus facile à trouver et à accepter lorsque les parties sont résolues à trouver une résolution pacifique du conflit et qu'elles ont pour volonté de mettre en œuvre tous les moyens pour parvenir à un accord.

Exemple

Des coups de feu

Un individu s'est retranché chez lui. Il a tiré plusieurs coups de feu par la fenêtre. Le groupe d'intervention arrive rapidement sur les lieux et la cellule de négociation se met en place. Le négociateur va comprendre au bout d'une demi-heure que l'individu est seul, ce qui signifie qu'il n'a pas pris d'otage et qu'il est paniqué. La situation semble lui échapper et manifestement, il ne cherche pas l'affrontement avec le groupe tactique. Le négociateur va décider de verbaliser l'OCP : « Ce que nous cherchons avant tout, c'est de résoudre la situation pacifiquement et qu'il n'y ait aucun blessé, vous êtes d'accord ? » L'individu répond par un « oui » timide et finit par se rendre au bout d'une heure.

- **La confiance est établie entre les parties prenantes** : si les parties acceptent d'être constructives, ce n'est pas pour autant qu'elles peuvent accorder facilement leur confiance. A contrario, les parties peuvent parfois être *opposantes*, pour diverses raisons, tout en évoluant dans un climat de confiance. Plus la confiance est ancrée, plus elle contribuera à révéler l'OCP, car les interlocuteurs seront d'autant plus disposés à partager leur enjeu.

Exemple

Un divorce très coûteux

Dans le cadre d'un divorce impliquant la garde d'un enfant de 10 ans et une fortune à partager supérieure à 500 millions d'euros, le mari fait appel à un négociateur privé pour être conseillé sur la manière de résoudre ce conflit. En effet, les tensions sont vives entre les époux, mais le négociateur comprend que la confiance entre eux reste intacte. Ils se détestent cordialement, car ils se déchirent sur la répartition de la fortune, mais ils se respectent mutuellement. Afin d'élever chacun d'eux au-dessus de considérations préjudiciables à la résolution du conflit, le négociateur va proposer un OCP autour de l'enfant, qui est ainsi verbalisé par le mari : « Nous ne sommes pas d'accord sur la façon de partager l'argent, mais je pense qu'il est important d'œuvrer avant tout pour Arthur, notre enfant. Le reste doit être secondaire, non ? » Sa femme acquiesce, l'OCP est accepté.

- **Toutes les parties ont pour intérêt, voire pour nécessité, de travailler ensemble** : parfois, la situation exige que les parties impliquées dans la négociation trouvent un intérêt fort à se rapprocher afin de converger rapidement vers une solution acceptable *pour tous*. Cela peut être lié à une contrainte de temps, une complémentarité entre les parties ou à un facteur créant de la valeur ajoutée *pour tous*.

Exemple

Deux laboratoires pas si concurrents que ça

Deux laboratoires pharmaceutiques concurrents sont dépêchés en Asie pour mettre la main sur une plante aux vertus curatives. Les quantités de production de cette plante étant limitées, une compétition naît rapidement entre les deux laboratoires, celle-ci permettant au producteur de la plante d'augmenter ses prix. Réalisant la situation dans laquelle ils se trouvent, les deux laboratoires se rapprochent et partagent ainsi leurs motivations. Ils réalisent qu'ils œuvrent en fait pour un même enjeu : sauver des vies. Cet enjeu va naturellement devenir leur OCP, les amenant à une négociation exceptionnelle.

d. Le refus de l'OCP

Même si l'OCP est accepté dans bien des cas, l'expérience montre qu'il peut aussi être refusé pour de multiples raisons. Néanmoins, certaines causes reviennent fréquemment.

• Volonté de s'opposer

L'OCP peut quelquefois être évident et même satisfaisant pour les parties prenantes et cependant se voir balayé d'un revers de la main. Cela se

produit par exemple lorsque la partie adverse souhaite s'opposer pour marquer son territoire. Elle décide alors de tendre la négociation pour imposer un rapport de force et ainsi refuser « tout facilitateur », tel que l'OCP. On retrouve souvent ce cas de figure lorsque le rapport de force est fortement en faveur de la partie adverse, cette dernière voyant d'un mauvais œil la nécessité de coopérer, du moins trop rapidement.

Exemple

Des délégués syndicaux sourds

- La directrice des relations sociales d'une entreprise de traitement de déchets réunit les délégués syndicaux suite à un appel à la grève lancé le jour même. Jouissant d'une expérience de près de dix ans dans l'entreprise et connaissant bien les différents élus, elle initie le dialogue de façon constructive. En retour, elle reçoit menaces et ultimatums sur les conditions de travail et la revalorisation salariale. Elle décide alors de poser un OCP sur la table : « Compte tenu des difficultés que connaissent l'entreprise et la direction régionale que nous représentons, nous sommes bien d'accord que les revendications de chacun ne doivent pas compromettre les investissements nécessaires à notre compétitivité. » Réponse en chœur des délégués : « On s'en fout de la compétitivité ! » La directrice des relations sociales sait pertinemment que les élus sont concernés par la concurrence de plus en plus rude et que la compétitivité est l'enjeu de tous. Mais profitant de leur pouvoir de nuisance particulièrement important dans la situation présente, ils refusent l'OCP pour imposer un rapport de force.

• Méfiance

L'OCP sous-tend le commencement d'une relation constructive, puisque chacun s'engage à adhérer à une cause commune. La méfiance jouant un rôle déterminant dans les relations conflictuelles, certains peuvent considérer l'OCP comme un piège ou une volonté de manipulation. Par conséquent, il est parfois refusé sans même que son utilité ou sa portée aient été comprises.

Exemple

Des kidnappeurs amateurs

- Dans le cadre d'un kidnapping en Amérique du Sud, le négociateur initie le contact avec les ravisseurs. La demande de rançon est supérieure à 500 000 euros en échange de la libération d'un couple européen. Le négociateur comprend rapidement l'enjeu des ravisseurs. Les conditions de vie de ces derniers sont déplorables et ils cherchent de l'argent à tout prix, pour aider leur famille. Ce kidnapping est même, très certainement, le premier qu'ils réalisent. Ce sont des amateurs et ils ne travaillent pas pour une

organisation criminelle. Le négociateur propose comme OCP d'aider le village, constituant une cause commune pour les ravisseurs *et* le négociateur. Même si l'OCP est pertinent et aurait certainement été accepté dans d'autres conditions, il est refusé, les ravisseurs se méfiant outre mesure. Il s'agit de leur premier kidnapping et ils se méfient de tout, même des propositions créant de la valeur ajoutée.

• OCP inadapté

Enfin, l'OCP peut simplement être refusé car le négociateur n'a pas touché juste. La partie adverse se sent donc lésée, incomprise ou même déconsidérée par le négociateur.

Notre conseil

Que faire s'il n'y a pas d'OCP ? C'est une question piège. Dans une véritable négociation, il y a toujours un OCP. Certes il peut être refusé par la partie adverse, mais il y en a toujours un. Dans certains cas, il peut être très difficile à trouver. Nous participons à près de 100 négociations par an (crise, social, diplomatie, commercial, relation patient…) et même dans les cas les plus critiques, il y a toujours un OCP. Si vous n'arrivez pas à le cerner, partagez la situation avec vos collègues, amis ou connaissances. Un regard extérieur peut être par moments de bon conseil.

Exemple

Vivre ou mourir (suite)

- Reprenons l'exemple de l'oncologue face au patient non observant quand l'OCP est verbalisé (*cf.* exemple *Vivre ou mourir* au point c.) : « Monsieur, vous souhaitez vivre ? » Et si la réponse du patient avait été « non » ? Excepté dans le cas où ce serait une position de façade du patient, le médecin aurait alors défini un OCP qui ne correspondait pas à la réalité de la situation. En effet, comment sauver un patient qui refuse de vivre ? Soit il n'existe pas d'OCP, et ce n'est pas une véritable négociation, soit il est ailleurs.

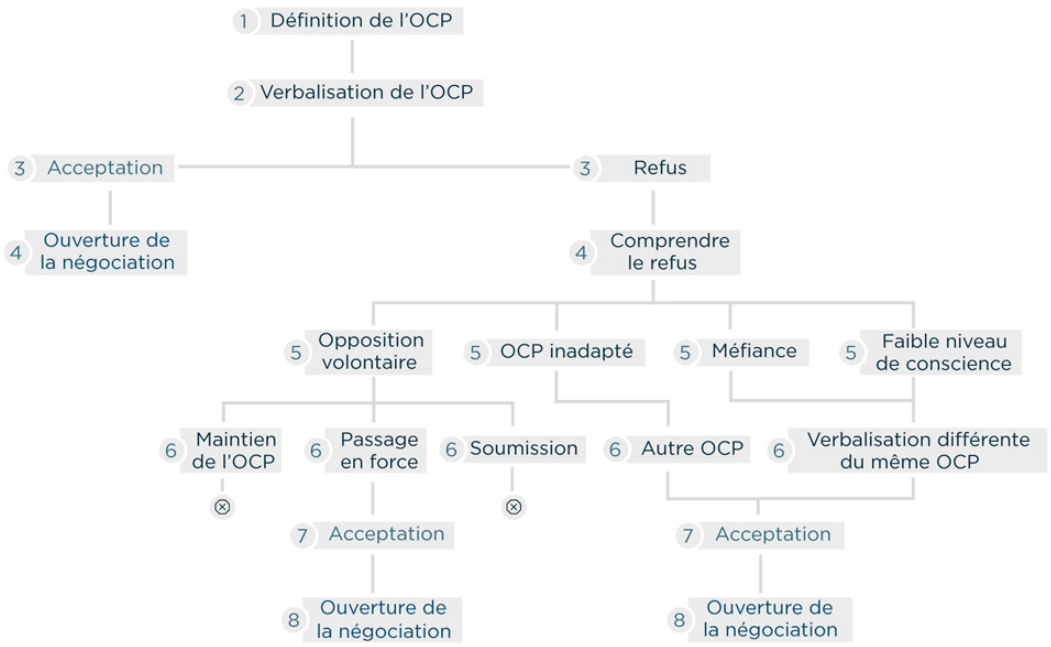
e. Que faire si l'OCP est refusé ?

Par principe, on n'ouvre jamais la négociation tant que l'OCP n'a pas été validé, pour la simple et bonne raison que ce socle commun permet d'éveiller les consciences respectives et d'œuvrer pour un intérêt supérieur. Ainsi, le négociateur cherche à faire en sorte d'élever la ou les parties adverses au-dessus de leurs considérations personnelles. Le désaccord, qui peut opposer les protagonistes est alors transcendé au profit d'une cause

commune. Par conséquent, en entrant en négociation sans avoir fait accepter l'OCP, la négociation risque rapidement de tourner court, s'enlisant dans des modalités et problématiques propices au développement de tensions.

Mais que faire lorsque l'OCP n'est pas accepté malgré une préparation minutieuse ? Le schéma suivant met en exergue les étapes à respecter afin de contribuer à son acceptation, ainsi que les erreurs à éviter en tant que négociateur.

Figure 3.7 Étapes d'acceptation ou de refus de l'OCP



• Définition de l'OCP (1)

La formalisation de l'OCP (point 1 de la figure 3.6) nécessite un travail de préparation important. Il est le fruit d'une analyse pertinente et d'une réflexion consolidée entre les différents membres d'une équipe de négociateurs. Selon les négociations, l'OCP peut apparaître au bout d'une heure comme au terme de quelques mois.

• Verbalisation de l'OCP (2)

Le choix des mots, l'engagement du négociateur et la fibre émotionnelle sont autant d'éléments qui vont jouer dans l'acceptation potentielle de l'OCP. C'est une phase préparatoire importante. Beaucoup de négociateurs choisissent d'apprendre par cœur la façon dont ils vont exposer l'OCP, ce qui est un très bon choix : il n'y a rien de pire que d'hésiter ou de chercher ses mots dans une phase aussi structurante de la négociation.

- **Acceptation (3a et 7)**

On considère qu'un OCP est accepté à partir du moment où la partie adverse formalise officiellement, oralement ou par écrit, sa volonté de s'inscrire vers cette cause commune. Dans certains cas, cela peut être par un simple « oui » ou encore un « OK » ; dans d'autres cas, l'implication peut être plus forte, comme : « Vous pouvez compter sur nous ! » ; « Évidemment ! » ou encore « Nous ne voyons pas les choses autrement. »

- **Refus (3b)**

Malgré le travail réalisé par le négociateur et par son équipe, l'OCP est refusé. Les rouages se grippent et la négociation ne peut débuter dans les meilleures conditions pour tous. C'est le rôle du négociateur de reprendre la main.

- **Ouverture de la négociation (4a et 8)**

Une fois l'OCP accepté, alors la négociation peut commencer. L'OCP devient un « garde-fou » face à des demandes irrationnelles qui pourraient compromettre sa raison d'être. Tel « un phare dans la tempête », l'OCP sert de guide aux protagonistes pris dans le tumulte de la négociation. Il peut ainsi calmer les ardeurs, redéfinir le cadre validé en amont ou encore responsabiliser les parties prenantes.

- **Comprendre le refus (4b)**

En marquant un refus, la partie adverse exprime un désaccord qu'il est nécessaire d'analyser. Le négociateur doit comprendre les raisons de ce refus.

- **Opposition volontaire (5a)**

Dans certains cas, la partie adverse peut s'opposer volontairement à l'OCP. Le choix est donc conscient et délibéré, le but recherché étant d'imposer un rapport de force. La partie adverse relègue l'OCP hors de la négociation pour, ainsi, ne se concentrer que sur les revendications affichées. Sauf si cela relève du bluff ou de la prise de risque inconsidéré, le recours à l'opposition volontaire ne peut se faire qu'avec un rapport de force fortement favorable ou un pouvoir de nuisance particulièrement important.

• OCP inadapté (5b)

L'OCP est parfaitement exposé et verbalisé. Malheureusement, il ne trouve aucun écho favorable chez la partie adverse. Non pas que la partie adverse cherche à s'opposer volontairement, l'OCP est simplement « une mauvaise pioche ». La partie adverse ne peut ainsi être élevée vers un intérêt supérieur.

• Méfiance (5c)

La méfiance est souvent la résultante de plusieurs facteurs :

- **Un OCP « alambiqué »** : Les termes peuvent être abscons, nébuleux, imprécis ou équivoques. En conséquence, la partie adverse génère de la méfiance, redoutant le pire pour la suite. Par mesure de précaution, elle préfère refuser l'OCP que d'accepter une cause potentiellement préjudiciable dans l'avenir.
- **Le manque de confiance** : L'historique de la relation, l'aura, la réputation ou encore le pouvoir personnel au sens large, peuvent jouer en défaveur du négociateur ou de l'institution qu'il représente. Comme dans le cas de l'OCP « alambiqué », la partie adverse préfère, par prudence, ne pas s'engager.

• Faible niveau de conscience (5d)

La conscience est liée à la capacité d'analyse de sa propre situation et des conséquences de ses propres prises de décision. Le faible niveau de conscience peut être la résultante de capacités cognitives limitées, d'une lucidité troublée à cause d'un engagement personnel trop fort ou simplement de la scotomisation, qui consiste à écarter de son champ de conscience des éléments inconfortables. Par conséquent, la partie adverse

est d'autant plus encline à rejeter l'OCP car il n'entre pas dans sa réalité, même s'il peut s'avérer bénéfique pour elle.

• Maintien de l'OCP (6a)

Le négociateur choisit de maintenir l'OCP jusqu'à ce qu'il soit accepté par la partie adverse. L'objectif n'est pas d'entrer dans une guerre de position mais de provoquer une prise de conscience chez l'autre pour qu'il reconsidère son choix. Dans ce but, le négociateur peut prendre le soin d'expliquer plus longuement l'intérêt de l'OCP et sa nécessité pour espérer trouver une solution négociée.

Dans le cas d'un maintien de l'OCP, le négociateur prend le parti de ne pas entrer en négociation, c'est-à-dire de n'engager aucune discussion sur le cœur de la problématique. Il privilégie généralement un dialogue ouvert, affichant une forte volonté d'avancer, mais qui ne pourra se faire qu'avec une acceptation de l'OCP.

Exemple

- Partie adverse : « Bon alors, vous faites quoi pour les 5 % que l'on vous demande depuis un mois ?
  Négociateur : — Comme je vous l'ai déjà précisé, la direction reste largement ouverte pour étudier toutes les pistes possibles afin de satisfaire nos intérêts mutuels. Nous pourrons aborder dans le détail ces éléments uniquement si chacun s'engage sur la nécessité de maintenir le niveau de productivité supérieure à 95 %. »
- Que propose le négociateur dans ce cas ? Il dit simplement qu'il est capable d'entendre et de travailler sur toutes les revendications, sans s'engager d'une manière ou d'une autre pour le moment, mais que cela implique un engagement de la partie adverse à adhérer à l'OCP (le maintien de la productivité). Tant que la partie adverse refuse de s'engager, le négociateur n'entrera pas en négociation sur les revendications exprimées.

• Passage en force (6b)

Le passage en force consiste à imposer un OCP à la partie adverse. Diverses manières sont possibles mais nous ne retiendrons que deux moyens fréquemment utilisés.

Dans le premier cas, c'est la partie adverse, présente en négociation, à qui l'OCP est imposé. Le négociateur n'en attend pas une validation formelle mais il stipule juste ce qui va être « exécuté » dans l'intérêt de tous. Le négociateur assume ainsi les conséquences de son action (destruction potentielle du lien, partie adverse rabaissée, cristallisation des tensions…) et

les risques futurs (sentiment de frustration, volonté de revanche, non-application de l'accord…). Pour un passage en force, il faut soit avoir le rapport de force en sa faveur, soit considérer, selon le négociateur et son décideur, que c'est la dernière alternative possible, compte tenu de l'opposition affichée ou latente de la partie adverse.

Dans le deuxième cas, la partie adverse au contact est volontairement écartée de la négociation. Pour cela, le négociateur ne s'adresse plus à ses interlocuteurs habituels mais va solliciter une autre autorité pour obtenir une adhésion indirecte. Par exemple, en social, cela peut vouloir dire impliquer la base au lieu des organisations représentatives du personnel ; en commercial, passer outre l'équipe de négociateurs afin d'impliquer la direction ; en diplomatie, contacter des pays alliés pour obtenir une adhésion globale… Tout comme dans le premier cas, cette manœuvre illustre un passage en force auprès des interlocuteurs au contact, au profit d'un autre groupe ou d'une autre institution, avec le risque de déconsidérer les interlocuteurs habituels.

• Soumission (6c)

Quand l'OCP n'est pas accepté par la partie adverse, une possibilité peut être la soumission : le négociateur n'a pas d'autre choix que celui d'entamer le dialogue et la négociation sans avoir pu valider l'OCP. C'est évidemment un choix contraint, mais qui peut s'expliquer dans les cas suivants.

- **Le temps joue en défaveur du négociateur** : chaque minute, heure, jour ou mois coûte plus cher au négociateur qu'à la partie adverse. Face à une partie adverse jouant volontairement « la montre » et refusant l'OCP, le négociateur peut décider d'entrer directement en négociation, au détriment de la validation de l'OCP.
- **Le rapport de force est très favorable à la partie adverse** : contrairement au premier cas où la partie adverse n'a pas obligatoirement le rapport de force global en sa faveur (uniquement sur l'aspect temporel), dans certaines situations, le déséquilibre des forces est tel que l'OCP est balayé d'un revers de la main par la partie adverse. N'ayant pas les moyens de lutter, le négociateur peut décider à ce moment-là d'entrer en négociation, sans validation préalable de l'OCP.

- **La soumission tactique** : le négociateur peut choisir intentionnellement de compromettre l'OCP. Derrière cette manœuvre tactique, il cherche à donner l'illusion à la partie adverse qu'elle contrôle la situation. L'OCP n'étant pas considéré par le négociateur comme un prérequis au succès de la négociation, celui-ci choisit délibérément de transiger sur son acceptation. La partie adverse a donc le sentiment d'avoir obtenu quelque chose, mais cela la rend ensuite redevable vis-à-vis du négociateur.

• Autre OCP (6d)

Quand le négociateur réalise que l'OCP est inadapté pour des raisons factuelles, il peut décider de proposer un nouvel OCP. Dans cette situation particulière, il va profiter de la phase de contact pour réunir un maximum d'informations pertinentes auprès de la partie adverse et ainsi, dans un deuxième temps, revenir avec un nouveau dénominateur commun.

• Verbalisation différente du même OCP (6e)

La méfiance ou le faible niveau de conscience des parties prenantes peut nécessiter de clarifier l'OCP. En effet, le négociateur prend conscience que l'OCP pourrait être accepté, mais que toutes les conditions ne sont pas (encore) réunies. Pour faciliter sa validation, au lieu de répéter inutilement l'OCP, le négociateur peut opter pour une périphrase ou un angle d'approche différent.

Exemple

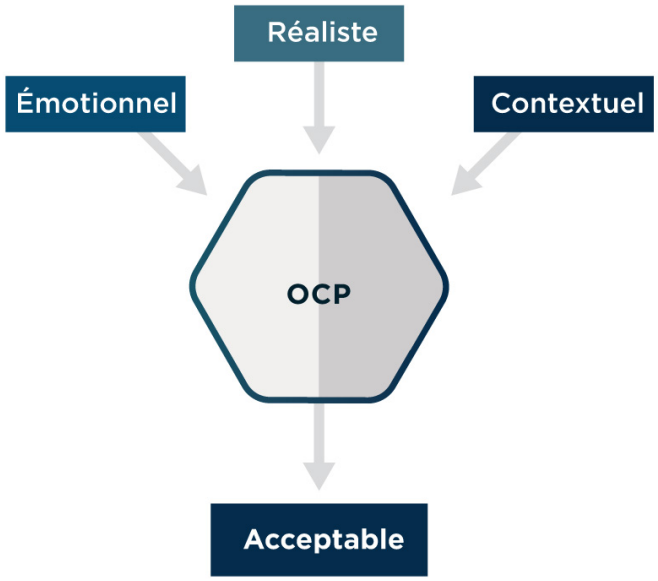
- OCP originel : « Nous convenons de la nécessité d'agir vite pour le bien de tous ? » L'OCP, dans cet exemple précis, se joue autour du temps. Si le négociateur considère que l'OCP proposé est le plus adapté à la situation, et que la partie adverse ne réalise pas l'intérêt d'adhérer à cette cause, il peut choisir de le verbaliser différemment pour provoquer la prise de conscience nécessaire.
- OCP verbalisé différemment : « Nous sommes dans une situation fortement préjudiciable pour nous tous. Si nous choisissons de ne pas agir, non seulement nous remettons notre destin entre les mains du hasard mais, de plus, nous montrons à tous ceux qui nous observent que nous n'avons pas pris les engagements nécessaires. Alors, dites-moi, pensez-vous que l'attentisme soit la meilleure solution ? »
- En verbalisant l'OCP différemment, le négociateur met en avant, non plus la nécessité d'agir vite (le temps), mais les conséquences de l'inaction (responsabilisation de tous).

Le fond du message reste le même, mais la forme est modifiée pour le rendre plus acceptable.

3 Faciliter l'acceptation de l'OCP

Afin de mettre la partie adverse dans les meilleures conditions pour accepter un OCP, le négociateur doit être aussi habile sur le fond que sur la forme. Comme le disait Victor Hugo : « La forme, c'est le fond qui remonte à la surface. »

Figure 3.8 Faire accepter l'OCP



a. Toucher l'émotion

Pour conquérir l'esprit, il faut toucher le cœur. Quand l'OCP porte en lui une vertu émotionnelle, l'adhésion à la cause commune n'est plus réfléchie mais évidente. Le négociateur doit ainsi privilégier des termes relatifs à l'*inspiration*, la *projection*, le *futur* ou encore la *noblesse de la cause* afin d'espérer que l'OCP trouve un écho particulier auprès de la partie adverse.

Exemple

Accord de compétitivité

- Dans le cadre de la négociation d'un accord de compétitivité, le DRH ouvre la séance par l'OCP. Il a pris soin de préparer son discours, car il sait pertinemment que les premiers mots vont induire la qualité de l'échange. Les représentants syndicaux ont pris place autour de la table et attendent patiemment que le DRH commence.
  « Messieurs, à titre personnel, je tiens à vous remercier pour votre disponibilité en ces moments difficiles pour la société. Si ces difficultés que nous rencontrons, majoritairement liées à la concurrence féroce et même déloyale de certains pays, nous contraignent à revoir nos modèles de productivité, elles nous poussent surtout à nous dépasser. Si nous ne prenons pas les mesures qui s'imposent, nos enfants et nos futurs employés n'auront pas le loisir de s'interroger comme nous le faisons actuellement. Ensemble, ce matin, nous ne dessinons pas les contours de l'accord de compétitivité, mais l'avenir de notre industrie et son empreinte mondiale. Si nous réussissons ce défi tous ensemble, non seulement nous resterons libres de nos décisions, sans être affectés par la politique du groupe, mais surtout, nous pourrons créer 500 emplois supplémentaires d'ici trois ans. Alors je me permets de vous poser une question très simple : êtes-vous prêts à négocier un accord de compétitivité responsable pour notre génération et les suivantes ? »
- Dans cet exemple précis, le DRH choisit de donner de la hauteur à son discours, en inscrivant l'OCP, non pas dans une dynamique court terme, mais dans une nécessité long terme. Pour cela, il projette les participants dans le futur afin de les pousser à considérer l'avenir et non pas leur quotidien. Lié à cela, le DRH ne cantonne pas la négociation aux enjeux des participants en présence, mais à la nécessité d'agir pour les générations futures. En toile de fond, il cherche à responsabiliser tous les participants et à leur faire prendre conscience que les décisions prises à court terme, individualistes et égoïstes compromettront l'avenir de la société. Sur la forme, et pour donner de l'impact à l'OCP, il privilégie des éléments langagiers de mutualisation (« nous ; nos ; tous ; ensemble… ») et agrémente fortement son discours d'une touche émotionnelle en se servant de la noblesse de la cause (dépasser, enfants, futurs employés, avenir, empreinte mondiale, créer). Et enfin, il termine délibérément par une question fermée les impliquant personnellement afin de provoquer une réponse précise et une adhésion globale : comment dire « non » à un tel OCP sans faire preuve d'irresponsabilité ? Comment dire « non » alors que tous les autres participants ont dit « oui » autour de la table ?

b. Proposer un OCP réaliste

Tout comme la fixation d'objectifs, l'OCP se doit d'être réaliste. Conquérir la lune, chercher une croissance à deux chiffres sous un mois quand le marché est en recul depuis dix ans, s'engager sur des éléments pour lesquels nous n'avons pas de contrôle, promettre des meilleures conditions sans aucun investissement, non seulement relève d'un doux rêve, mais surtout ne provoquera aucune adhésion auprès de la partie adverse. Les hommes

peuvent se dépasser s'ils ont la possibilité d'être acteurs des situations et qu'ils ont les moyens pour le faire. Pour cela, l'OCP doit être challengeant, difficile à décrocher mais réaliste et atteignable.

c. Lier l'OCP au contexte

C'est le contexte qui justifie l'OCP. Lorsque le contexte est positif, l'OCP devient naturellement une opportunité pour tous. Chacun œuvre alors naturellement afin d'atteindre l'OCP et en récolter les bénéfices. Par exemple, deux entreprises décident finalement de collaborer après des mois de négociations infructueuses, réalisant que la somme des leurs efforts leur permettra d'obtenir davantage auprès de leur fournisseur unique. L'OCP est alors *évident*.

Quand le contexte est négatif, l'OCP devient *défensif*. Quel sera le plus petit dénominateur commun aux parties prenantes qui permettra l'acceptation d'un OCP ? Ce pourrait être le cas de salariés en grève dans une usine déjà déficitaire qui menace de mettre la clé sous la porte.

Quelle que soit la teneur du contexte, il est nécessaire de lier l'OCP au contexte et de le verbaliser auprès de la partie adverse.

d. Terminer par une question fermée

La prise en compte des ressorts psychologiques est primordiale en négociation. L'OCP doit entraîner subtilement la partie adverse sur un chemin favorable à la résolution du conflit. Une fois la voie trouvée, le plus difficile est de faire en sorte que la partie adverse ne dévie pas de cette direction et qu'elle franchisse la ligne d'arrivée, qui n'est autre que l'acceptation de l'OCP et l'engagement sur l'accord final. Ainsi, afin de limiter les risques d'égarement, il est fortement conseillé de terminer la verbalisation de l'OCP par une question fermée. Le but recherché est d'obtenir une réponse précise (« oui » ou « non ») et un engagement de la part de son interlocuteur. Détaillons l'exemple de l'OCP axé sur la nécessité d'agir vite :

Verbatim

- *« Nous sommes dans une situation fortement préjudiciable pour nous tous. Si nous choisissons de ne pas agir, non seulement nous remettons notre destin entre les mains du*

hasard mais, de plus, nous montrons à tous ceux qui nous observent que nous n'avons pas pris les engagements nécessaires. ***Alors, dites-moi, pensez-vous que l'attentisme soit la meilleure solution ?*** *»*

Dans ce cas précis, quelle réponse le négociateur cherche-t-il à obtenir de la partie adverse ? Un « non » qui est un « non positif » puisqu'il amènera finalement son adhésion à l'OCP. Il devient par conséquent beaucoup plus difficile pour la partie adverse de « tourner autour du pot », car la question fermée appelle une réponse précise et un engagement ferme.

e. Privilégier les éléments de mutualisation

La mutualisation permet de montrer à la partie adverse que l'OCP n'est pas l'affaire d'une seule partie mais de toutes les parties en présence. Si le fond se doit de refléter cette nécessité, la forme doit également accompagner le tout. Pour ce faire, il est grandement recommandé d'utiliser les termes suivants : « nous ; on ; notre ; tous ; chacun ; ensemble ; commun ; collectif… » Si nous devons reprendre l'exemple précédent (« Accord de compétitivité »), les termes exprimant cette mutualisation sont bien présents.

Verbatim

- *« **Nous** sommes dans une situation fortement préjudiciable pour **nous tous**. Si **nous** choisissons de ne pas agir, non seulement **nous** remettons **notre** destin entre les mains du hasard, mais en plus **nous** montrons à tous ceux qui **nous** observent que **nous** n'avons pas pris les engagements nécessaires. »*

MÉTHODE

Comment verbaliser efficacement l'OCP ?

L'expérience montre que l'OCP est accepté d'autant plus facilement s'il est présenté de la façon suivante :

- *Verbalisation de l'OCP* : ambitieux, émotionnel et factuel.
- *Explication du contexte* : les éléments factuels et acceptables qui justifient la recherche de l'OCP.
- *Moyens* : la liste des moyens mis en œuvre pour atteindre l'OCP.

Figure 3.9 Verbalisation de l'OCP (accord de compétitivité)

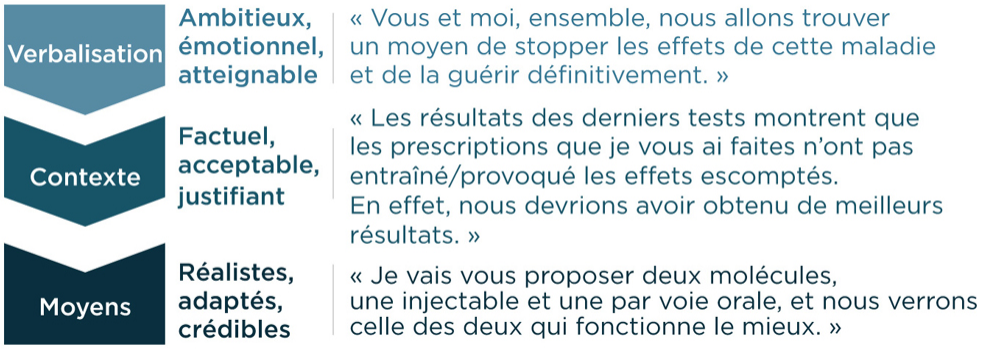
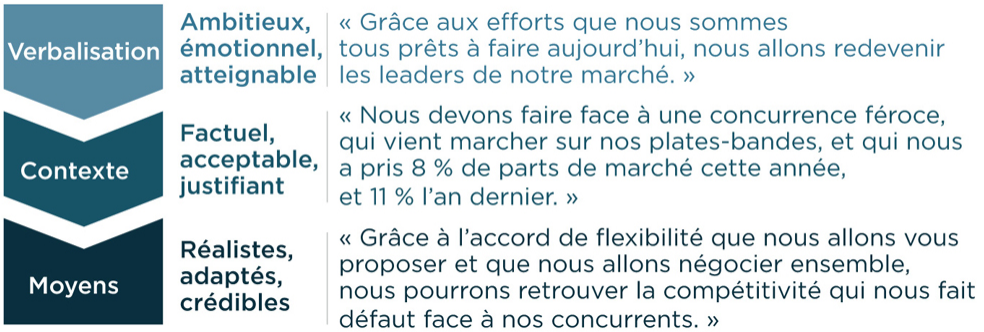


Figure 3.10 Verbalisation de l'OCP (relation médecin-patient)



FOCUS

Quand l'acceptation de l'OCP est un leurre

Il est des cas où l'OCP peut être accepté par la partie adverse mais sa validation n'est que spécieuse. Deux raisons fréquemment rencontrées peuvent être invoquées :

Volonté de manipuler

La partie adverse accepte l'OCP simplement pour afficher une image constructive. Elle cherche ainsi « à faire bonne figure », du moins sur la forme. Dès que la négociation entrera dans « le dur », le véritable visage de la partie adverse se révélera et l'OCP sera refusé.

« Payer pour voir »

L'autre raison est de « payer pour voir », c'est-à-dire d'accepter l'OCP sur le principe seulement, car tout compte fait, l'effort à fournir reste faible (engagement oral dans la plupart des cas ou obligation de moyens). Cependant, si les propositions du négociateur ne devaient pas satisfaire la partie adverse, celle-ci refuserait alors l'OCP pour adopter une autre dynamique.

Quelle que soit la raison, si l'OCP est accepté pour ensuite être refusé, il est nécessaire de cesser toute négociation et de signifier à la partie adverse que tout ce qui a été discuté ou engagé est caduc.

Exemple :

« Compte tenu des circonstances et de votre volonté de ne plus adhérer à [OCP], je n'ai malheureusement pas d'autre choix que celui d'arrêter notre discussion ici. Évidemment, tout ce sur quoi nous avons avancé est désormais caduc. Pour rappel, l'ensemble de nos discussions portait sur [OCP]. Si votre vision des choses a évolué, et je respecte votre choix, la donne évolue naturellement. »

Stopper ainsi la négociation permet de responsabiliser la partie adverse et d'exercer une « décharge de responsabilité ». Ainsi, le négociateur expose que l'évolution de la situation n'est liée qu'à la volonté de la partie adverse de ne plus adhérer à l'OCP. De cette manière, le négociateur reste droit et cohérent avec la ligne de conduite initiale fixée par tous, c'est-à-dire l'OCP, ce qui expose et amplifie la conduite cavalière de la partie adverse.

Que privilégier pour la suite ?

Si la partie adverse comprend qu'elle a plus à perdre qu'à gagner, elle reviendra naturellement à l'OCP qu'elle avait accepté précédemment.

A contrario, si la partie adverse maintient sa position de refus, revenir au point e. « Que faire si l'OCP est refusé ? ».

SECTION 4

LES FAUSSES POSITIONS

La position de la partie adverse est la première demande qu'elle va annoncer au négociateur. Elle est importante car elle oriente les premières discussions, comme elle confirme ou infirme les premières analyses du négociateur.

Dans de nombreux cas, la position de la partie adverse, au départ de la négociation, se révèle être une *fausse position**, c'est-à-dire avoir un objectif réel dissimulé.

Chiffres clés

- Selon le sondage ADN 2018, réalisé auprès de négociateurs professionnels, **69 %** des premières demandes faites par des parties adverses seraient des fausses positions.
- Les mêmes négociateurs estiment que **88 %** à **92 %** des négociations qu'ils vivent sont naturellement compétitives, une partie cherchant avant tout à l'emporter sur l'autre.

Une fausse position est une première demande dont l'objectif réel est de modifier la perception ou la réaction du négociateur.

1 À quoi servent les fausses positions ?

Les motifs qui poussent une partie adverse à annoncer une fausse position sont divers : elle peut le faire par défi, pour voir la réaction des autres parties prenantes, ou vouloir cacher sa réelle motivation dans un premier temps, afin d'en savoir un peu plus sur le négociateur avant d'aller plus loin. Nous étudierons dans cette section les quatre motivations les plus observées en négociation.

a. Cacher sa motivation réelle

C’est la raison la plus fréquemment invoquée quand une partie adverse utilise une fausse position : éviter de donner, lors de la première rencontre, sa vraie demande.

Exemple

- Un représentant du personnel demande une augmentation de salaire de 10 %, dans un contexte qui n’en permet pas plus de 0,5 %, alors que son enjeu réel est d’affirmer son leadership sur les membres de son syndicat en se montrant agressif vis-à-vis de la direction.

Cette volonté de dissimuler sa motivation paraît paradoxale : comment aboutir à l’objectif que l’on s’est fixé si on ne le révèle pas ? Les négociateurs ayant participé au sondage international ADN en 2018 estiment que plus de 90 % des négociations sont avant tout compétitives, c’est-à-dire qu’une partie veut l’emporter sur l’autre. Dans un tel environnement, il paraît dès lors logique de masquer sa motivation pour ne pas donner de « prise » à l’autre.

b. Tâter le terrain

Une fausse position peut également permettre de découvrir le terrain de jeu du négociateur, à savoir l’idée qu’il se fait de la situation et de son contexte. En « testant » sa réaction, l’émetteur de la fausse position obtient des renseignements sur la motivation de l’autre ou sur son mandat.

Exemple

- Le vendeur d’une maison estimée à 350 000 euros demande 450 000 euros à un acheteur potentiel pour observer sa réaction. S’il ne s’offusque pas, ou s’il ne ramène pas la discussion sur des bases plus réalistes, c’est qu’il ne connaît pas les prix du marché.

c. Mesurer la détermination d’une partie prenante

Il est aussi possible d’aller mesurer la détermination d’un négociateur en lui opposant une position que l’on sait irréaliste ou impossible à atteindre. S’il essaye de raisonner la partie qui affiche la fausse position ou s’il trouve des arguments pour tenter de la déjouer, c’est qu’il est prêt à aller jusqu’au bout de la négociation.

Exemple

- Lors d'un recrutement, un chef d'entreprise annonce à un candidat à un poste à responsabilités un salaire ridicule par rapport à ce qui se pratique sur le marché. Si le candidat s'offusque et argumente pour justifier un salaire dans les normes, il montre sa détermination à obtenir le job.

d. Mettre la pression sur la négociation

Une fausse position est également un excellent moyen de mettre la pression sur la partie adverse, en réalisant par exemple une demande déraisonnable assortie d'un ultimatum. Cette pratique s'apparente aussi à la technique du bluff.

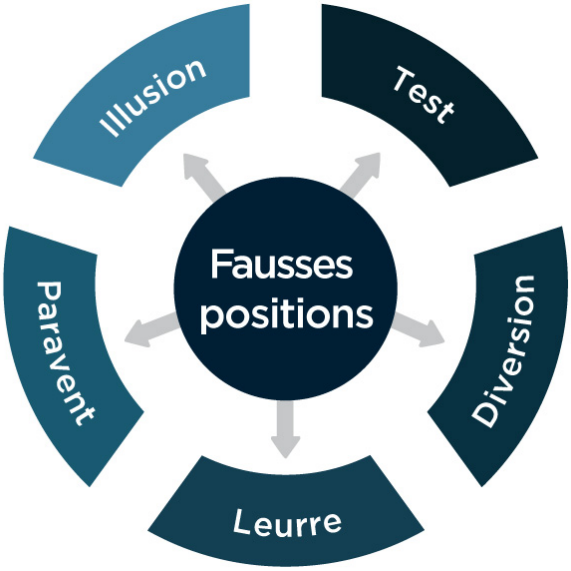
Exemple

- Un kidnappeur demande 5 millions d'euros pour libérer sa victime, et menace de la tuer si l'argent n'est pas délivré sous douze heures. Il sait pertinemment qu'il n'aura pas une telle somme d'argent mais sa demande exorbitante et la pression de l'ultimatum vont forcément créer de la tension pour le négociateur de crise et pour la famille de la victime.

2 Les cinq fausses positions

En fonction de la motivation de leur auteur ou de la perception qu'il a de sa demande, on distingue cinq fausses positions en négociation complexe : l'illusion, le test, la diversion, le leurre et le paravent.

Figure 3.11 Les cinq fausses positions



a. L'illusion

*L'illusion** est une fausse position particulière : elle n'est pas liée à la volonté de son auteur mais à sa perception de la situation. En cela, c'est une fausse position inconsciente. Elle se caractérise quand celui qui l'utilise fait une demande irréaliste, mais sans avoir conscience qu'elle est impossible à obtenir : pour lui, sa demande est tout à fait réaliste et atteignable.

Notre conseil

Face à une demande irréaliste, posez-vous avant tout la question : « La partie adverse a-t-elle conscience que sa demande est irréaliste ? » Car une demande irréaliste pour vous ne l'est peut-être pas pour elle.

Exemple

- Un patient demande à son médecin de le guérir d'une maladie grave sans utiliser de médicament issu de l'industrie pharmaceutique. S'il est impossible de soigner ce patient sans l'usage de tel médicament, mais qu'il n'en a pas conscience, sa position est une illusion.

b. Le test

Le *test** est un moyen de déclencher une réaction auprès de la partie adverse. Cette fausse position est généralement le fait d'une partie adverse peu coutumière du contexte de la négociation et qui tente, par une demande inadéquate, de définir le terrain des discussions ou les marges de négociation qu'elle ignore.

Exemple

Antiquaire averti

- Au Nord de l'Angleterre, une vieille dame se présente dans le magasin d'antiquités d'Edward. Elle détient un tableau d'un peintre local qui a connu son heure de gloire à la fin du xix^{e} siècle mais dont la célébrité n'a pas dépassé les limites de la région. La dame souhaite se séparer de l'œuvre et Edward, en bon négociateur, lui demande le prix qu'elle souhaite en obtenir. La dame lui répond avec aplomb : « 1 million de livres, je pense que c'est raisonnable. » Edward la regarde dans les yeux et constate qu'elle a l'air sérieux. Visiblement, elle ne connaît rien à la côte de ce peintre, dont le tableau ne vaut guère plus de 2 000 livres. Edward répond avec un grand sourire : « Chère Madame, je suis désolé mais je ne pourrai pas vous offrir ce tarif. Peut-être à Buckingham Palace ? » La dame esquisse un sourire et demande à Edward le prix qu'il lui propose. Edward achètera ce tableau 1 200 livres. La dame l'a testé avec son million de livres. Sait-on jamais, sur un malentendu, cela aurait pu marcher.

c. La diversion

La *diversion** consiste à attirer l'attention de la partie adverse sur un sujet qui n'a rien à voir avec le thème de la négociation ou avec son contexte, pour finalement obtenir autre chose. Cette fausse position cache l'enjeu réel de celui qui l'utilise pour ne le dévoiler, éventuellement, qu'à la fin des échanges.

Exemple

Les Jeux olympiques de Munich (bis)

- En 1972, lors de la prise d'otage des Jeux olympiques de Munich (exemple déjà cité au chapitre 2), les huit terroristes palestiniens du commando Septembre noir prennent en otage onze athlètes israéliens au cœur du village olympique. Leur demande de libération des 236 prisonniers politiques est une fausse position : une diversion. En attirant l'attention des autorités sur les prisonniers, les terroristes ont pu masquer leur réelle volonté : une exposition médiatique forte pour faire parler du conflit israélo-palestinien. Nous avons vu précédemment que l'erreur principale commise par les autorités allemandes à ce moment-là a été la confusion décideur/négociateur : en restant au contact des terroristes, Bruno Merk, ministre de l'Intérieur bavarois, Hans-Dietrich Genscher, ministre de l'Intérieur ouest-allemand, Manfred Schreiber, chef de la police de Munich et Walther Tröger, le maire du village olympique de Munich, ont perdu leur vision stratégique et n'ont pas su discriminer cette fausse position. Ils ont négocié sur ce qui n'était que la diversion des terroristes.

Attention ! Quand cette fausse position n'est pas détectée, elle permet à la partie adverse de gagner deux fois : une première fois quand la position accessoire est satisfaite, puis quand la demande liée à l'enjeu l'est à son tour.

d. Le leurre

Le *leurre** est une fausse position très fréquente : elle consiste à faire une demande éloignée des marges habituelles pour mettre la pression sur la partie adverse ou l'amener à s'épuiser sur un montant qu'on sait qu'on n'atteindra pas. Dans ce cas, celui qui utilise le leurre connaît à la fois le contexte de la négociation mais également les marges généralement pratiquées : la « méthode » la plus classique pour utiliser le leurre est la mauvaise foi.

Exemple

- Un acheteur demande à son fournisseur de lui faire une remise de 30 % sur un tarif, alors qu'il sait parfaitement que le fournisseur ne peut pas lui accorder plus de 10 % sans détruire sa marge. En passant du temps sur le montant de la remise, l'acheteur va « leurrer » le fournisseur en acceptant finalement une remise de 10 %.

Le leurre peut être couplé à la diversion quand le négociateur fait une demande sur un sujet annexe ou secondaire (diversion) avec une exigence éloignée des marges habituelles (leurre).

e. Le paravent

Le *paravent**, comme son nom l'indique, masque une attitude déloyale de la part de celui qui l'utilise. Il s'agit par exemple de faire une demande soit irréaliste, soit particulièrement complexe pour cacher une motivation déloyale ou illégale.

Exemple

Un facilitateur

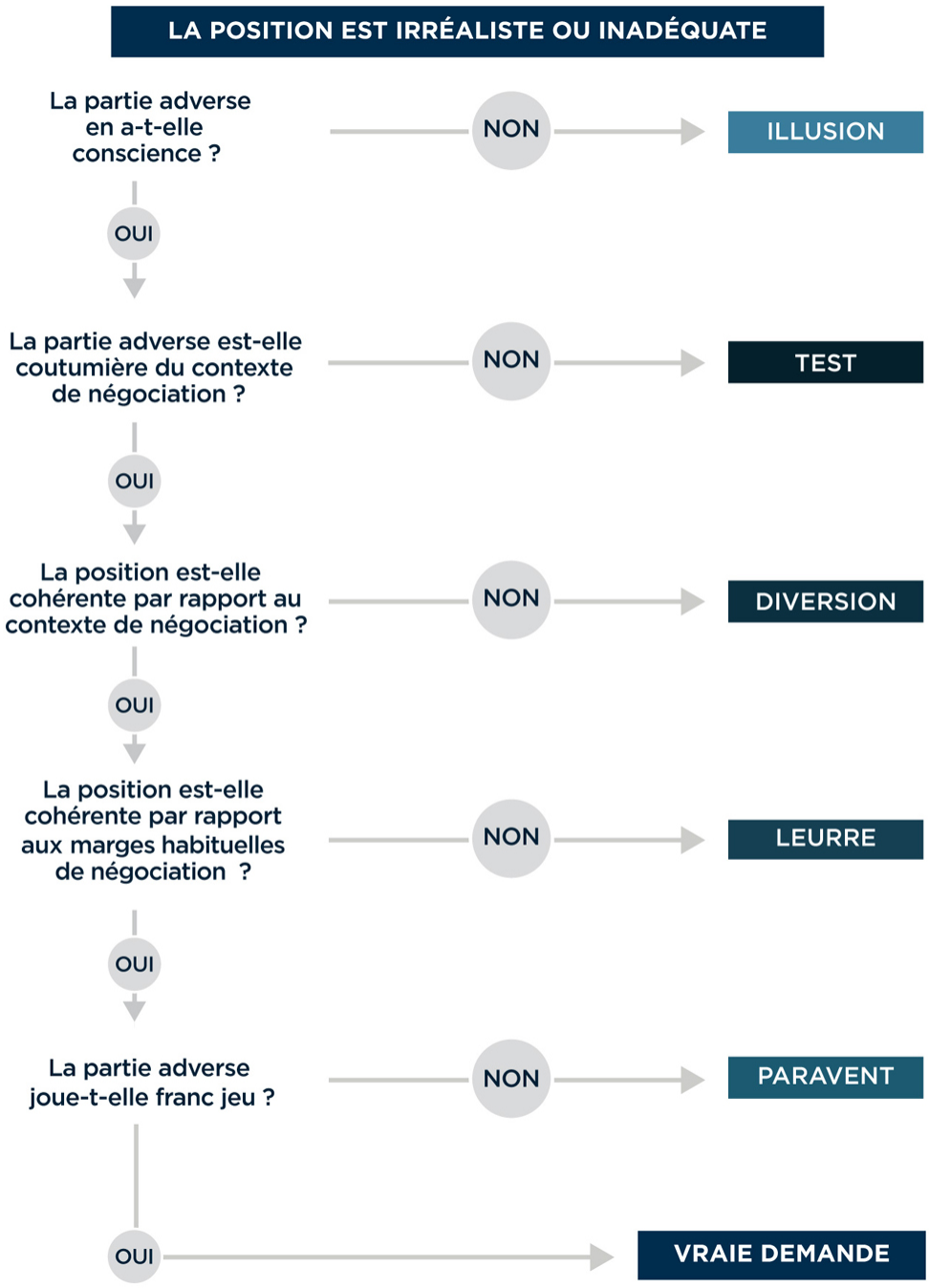
- Alors qu'il passe la douane d'un pays dans lequel il vient réaliser une mission d'expertise, Spiridon est prié de suivre un des contrôleurs avec les bagages qu'il transporte. Pour l'exercice de son métier d'architecte, Spiridon possède plusieurs ordinateurs et tablettes tactiles de grande valeur. Il est invité à s'asseoir dans un box, où le contrôleur lui indique qu'il est soupçonné de vouloir vendre ses équipements dans le pays, ce qui est formellement interdit. Spiridon explique qu'il utilise ce matériel pour son métier, mais rien n'y fait : le contrôleur lui demande de remplir un dossier de plusieurs dizaines de pages et de verser immédiatement une caution d'un montant égal à 20 fois le prix de son matériel, caution qui lui sera reversée le jour de son retour chez lui s'il présente le matériel. Spiridon n'a bien sûr pas cette somme avec lui, mais le contrôleur lui fait comprendre qu'il peut faciliter la procédure de passage en douanes s'il lui verse une caution beaucoup plus réduite et sans exiger de document officiel. En clair, le contrôleur utilise un paravent pour faire la demande d'une somme d'argent. Il s'agit de corruption, Spiridon refuse de payer et sollicite l'assistance de son consulat… qui règle la situation sans aucun paiement.

MÉTHODE

Comment détecter une fausse position ?

Pour distinguer une vraie demande d'une fausse position, il est possible d'utiliser une chaîne de discrimination avec quelques questions-clés :

Figure 3.12 Discriminer les fausses positions



La position initiale est irréaliste, disproportionnée ou inadéquate…

La partie adverse a-t-elle conscience que sa position est irréaliste ?

- Si elle n'en a pas conscience, il s'agit d'une illusion.
- Si elle en a conscience, il convient de passer à la question suivante.

La partie adverse est-elle coutumière du contexte de la négociation ?

- Si elle n’est pas coutumière, il s’agit d’un test.
- Si elle est coutumière, il convient de passer à la question suivante.

La position est-elle cohérente par rapport au contexte de la négociation ?

- Si elle n’est pas cohérente, il s’agit d’une diversion.
- Si elle est cohérente, il convient de passer à la question suivante.

La position est-elle cohérente par rapport aux marges habituelles pratiquées dans ce type de négociations ?

- Si elle n’est pas cohérente, il s’agit d’un leurre.
- Si elle est cohérente, il convient de passer à la question suivante.

La partie adverse est-elle éthique et joue-t-elle franc jeu ?

- Si elle n’est pas éthique, il s’agit d’un paravent.
- Si elle est éthique, la position de la partie adverse est une vraie demande.

3 Retourner une fausse position

Il n’existe aucune recette infaillible en négociation, et les diverses manières de retourner une fausse position ne font pas exception. Nous pouvons cependant citer cinq façons de les atténuer ou de les neutraliser efficacement.

a. Révéler la fausse position

La manière la plus simple et directe pour mettre fin à une fausse position est de la révéler, de l’identifier comme telle. Ainsi, le négociateur montre à la partie adverse qu’il n’est pas dupe de sa technique et qu’elle ne fonctionnera pas avec lui.

Verbatim

- *« Vous souhaitez 30 % de remise sur le tarif ? Cela m’est totalement impossible, je suis désolé, je suis très loin de mon mandat. Vous connaissez les prix du marché, vous savez que je ne peux pas atteindre ce niveau de remise. Soyez un peu plus raisonnable si vous voulez vraiment que nous trouvions un accord. »*

L’avantage est que cette attitude s’avère rapide et très efficace. L’inconvénient réside dans le fait que si la partie adverse n’est pas prête à reconnaître que sa position est fausse, ou qu’elle refuse de perdre la face, elle peut se braquer, maintenir sa position pour ne pas se dédire, voire arrêter la négociation pour ne pas perdre sa légitimité. Attention donc à ce

que votre réponse à la fausse position ne soit pas considérée comme injurieuse ou déplacée.

Verbatim

- *« Vous souhaitez 30 % de remise sur le tarif ? Vous êtes complètement dingue ! Vous vous croyez où ? Vous ne voulez pas que je vous donne mes produits gratuitement, non plus ? »*

b. Le principe de réalité

Le *principe de réalité** est un rappel factuel et objectif de la situation de négociation et de son contexte.

Exemple

Hausses illusoires

- Ioana, DRH d'une usine en Roumanie, est en pleine négociation salariale, mais les syndicalistes qui s'opposent à elle n'en démordent pas : ils souhaitent avoir 5 % d'augmentation de salaire cette année, soit près de dix fois plus que l'augmentation de l'an dernier. Ioana, qui a identifié la fausse position, va jouer du principe de réalité : « Les résultats de l'année sont mauvais : nous avons perdu 12 % de parts de marché, la conjoncture est défavorable et le prochain rapport d'activité de l'entreprise, qui va sortir la semaine prochaine, montre que nous sommes dans une très mauvaise passe. Cette année, nous ne pourrons pas accorder d'augmentations de salaire au-delà de 0,3 %. »
- Si les représentants du personnel avaient été prêts à accepter les faits et les chiffres donnés, ils auraient pu revoir leur position sans perdre la face, arguant du fait qu'ils n'avaient pas connaissance des difficultés de l'entreprise. Malheureusement, les syndicalistes faisant face à Ioana l'accusent de mentir et déclenchent plusieurs jours de grève… jusqu'à la sortie des données chiffrées, donnant raison à la DRH.

Face à une fausse position, si la partie adverse n'est pas en mesure d'accepter le principe de réalité, alors la négociation est impossible.

c. L'humour

L'humour est une solution de sortie intéressante face à une fausse position. Elle est cependant risquée car le risque est fort de faire perdre la face à la partie adverse. Mais si celle-ci y est sensible, c'est une bonne façon de désamorcer la situation.

Exemple

Antiquaire averti (bis)

- Face à la vieille dame demandant 1 million de livres pour un tableau n'en valant pas plus de 2 000 (*cf.* exemple « Antiquaire averti »), Edward a utilisé l'humour : « Chère Madame, je suis désolé mais je ne pourrai pas vous offrir ce tarif. Peut-être à Buckingham Palace ? » Il exprime implicitement que seule la Reine ou quelqu'un de très fortuné pourrait s'offrir le tableau à ce prix-là.

d. Le break

Le break, ou la suspension de séance, marque la désapprobation du négociateur face à la fausse position qui lui est faite. Il va déclencher une interruption de la discussion, pour montrer à l'autre qu'il doit réfléchir de son côté, ou pour lui laisser l'opportunité de proposer une demande plus réaliste.

Verbatim

- *« Votre demande va bien au-delà de ce que je peux faire. Je vous propose de faire une interruption de séance. Je vais aller voir mon patron pour en discuter avec lui. De votre côté, voyez si vous pouvez faire une proposition plus raisonnable, car j'ai peur que si vous en restiez là, je ne puisse pas aller plus loin dans nos échanges. »*

Les techniques de suspension de séance seront étudiées en détail au chapitre 8.

e. Le blocage

Plus fort que la demande de suspension de séance, le blocage est une technique agressive dans le sens où elle laisse le choix à la partie adverse entre revenir sur sa position ou endosser la responsabilité de l'échec des discussions.

Verbatim

- *« Votre demande n'est pas acceptable en l'état. Soit vous acceptez de faire une proposition plus raisonnable et nous pourrons continuer à négocier, soit vous la maintenez telle qu'elle est formulée et nous en restons là. »*

Le blocage est un quitte ou double. Soit la partie adverse accepte de revenir sur sa position, et elle perd un peu de sa crédibilité, soit elle refuse, et la négociation s'arrête. Pour opposer un blocage à une fausse position, le

négociateur doit être capable de ne pas atteindre l’objectif qu’il s’est fixé dans la négociation.

SECTION 5

LA CRÉDIBILITÉ DES MENACES ET ULTIMATUMS

Les *menaces**, au même titre que les *ultimatums**, sont des manœuvres de plus en plus pratiquées dans le monde : les ressources se réduisent à l'échelle planétaire, la concurrence loyale ou déloyale s'accentue, les cycles de crise sont de plus en plus courts et la pression est toujours plus forte. Dans ce contexte, les individus ont tendance à recourir naturellement au rapport de force et aux méthodes associées.

FOCUS

Le sondage ADN « Négociations Complexes »

Tous les ans, ADN lance un sondage auprès d'une population légèrement supérieure à 1 000 cadres et cadres dirigeants, toutes et tous amenés à négocier dans leur quotidien professionnel (santé, média, service, gouvernement, BTP, énergie, agroalimentaire, conseil, audit, finance…). En 2022, à la question « Avez-vous été confronté(e) au moins une fois à un ultimatum cette année ? », 88 % des sondés ont répondu « oui ».

Les menaces et ultimatums sont destinés avant tout à mettre la pression sur l'autre afin de le contraindre à prendre une décision. L'enjeu, la pression du temps, la perte potentielle, sont autant de facteurs qui peuvent brouiller la lucidité du négociateur s'il n'est pas préparé. Une menace ou un ultimatum correctement analysé(e), c'est-à-dire dont la crédibilité a été déterminée en amont, permet au négociateur de prendre une décision éclairée. Une menace ou un ultimatum mal analysé(e) pénalise beaucoup le négociateur. Tout repose sur sa capacité d'analyse et sa faculté à se poser les bonnes questions.

PAROLE D'EXPERT

Menaces

Malick Baulet, négociateur professionnel, expert international anti-kidnapping et anti-extorsion

Il est 04h34 lorsque, le lundi 17 février 2014, la sonnerie de mon téléphone retentit en pleine nuit. Un opérateur de la police m'informe que nous avons une situation d'urgence en approche sur notre territoire : un aéronef en provenance d'Addis Abeba, en Éthiopie, a été détourné vers Genève. À bord du vol ET 702 se trouvent 202 personnes, passagers et membres d'équipage et à ce stade, nous n'avons aucune information sur le ou les pirates, ni sur leurs motivations ou leurs intentions.

Une première analyse du risque est immédiatement établie avec le peu d'informations en notre possession. Les personnes ayant pris les commandes de l'aéronef veulent faire atterrir le Boeing en territoire helvétique. Pour quelles raisons ? Quelles sont leurs motivations, leurs intentions réelles ? Et pourquoi choisir Genève ?

Alors que l'avion approche de nos frontières, la personne aux « commandes », dont nous ignorons l'identité, sollicite l'autorisation d'atterrir afin d'effectuer le plein de kérosène.

Sur mon impulsion, des négociateurs sont choisis et se mettent rapidement en place. L'auteur du détournement exige également d'obtenir l'asile politique en Suisse, faute de quoi l'aéronef s'écrasera sur la ville. À ce moment-là, nous avons clairement affaire à une menace offensive, avec un ultimatum induit dans le facteur temps qui nous est imposé par la consommation de carburant limitée de l'aéronef. Les

négociateurs déclarent que nous sommes prêts à entendre et discuter de ces exigences, mais seulement quand l'appareil et ses passagers seront posés et en sécurité. À notre tour, nous transmettons ici une condition *sine qua non* liée en contrepartie à la menace et à la requête formulée.

Le vol ET 702 se pose sur le sol suisse à 06h02 avec un temps de vol restant estimé à dix minutes avant extinction des moteurs. L'avion à peine stoppé sur le tarmac, le co-pilote s'extrait seul du cockpit, par la corde d'évacuation prévue à cet effet en cas d'urgence. Il déclare être lui-même l'auteur de ce détournement d'avion et avoir piraté son propre aéronef. Il annonce avoir profité que le commandant de bord se rende aux toilettes pour s'enfermer dans le cockpit. À ce stade, pouvons-nous le croire ? A-t-il agi seul ? A-t-il des complices ? Où se trouve le pilote ? L'appel du commandant à la police par téléphone ainsi que ceux de passagers convergent vers l'hypothèse que le co-pilote a agi seul, et notre lecture de la menace a été la bonne. L'homme sera arrêté et incarcéré.

L'analyse de la crédibilité des menaces et des ultimatums est à replacer dans un contexte émotionnel particulier : des opérateurs de la tour de contrôle aux négociateurs de la police en passant par la personne détournant l'aéronef, tous ont été plongés dans une situation de tension forte pouvant perturber leur jugement. Pour déjouer l'impact émotionnel, certaines questions-clés sont indispensables : l'auteur peut-il exécuter sa menace ? La cible peut-elle s'y soumettre ? Quel est le rapport de force ? Quelle est la congruence entre la menace et le comportement de son auteur ? Autant de points à éclaircir pour permettre au négociateur de garder la tête froide et de répondre à la situation de crise avec célérité et efficience.

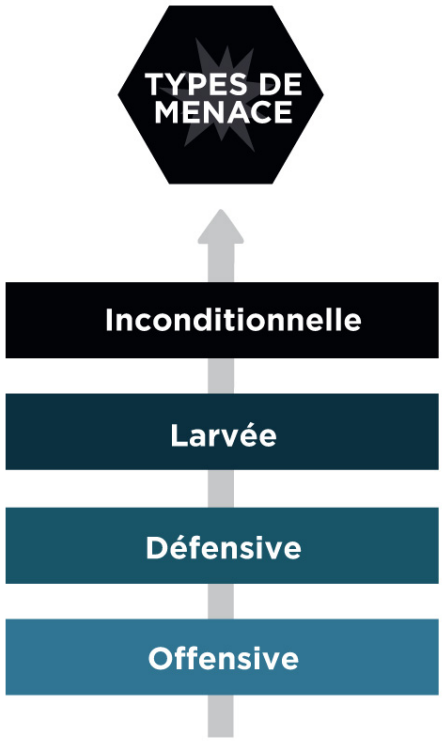
1 La crédibilité des menaces

a. Typologie des menaces

Une menace est une intention exercée sur l'autre visant à lui nuire ou à le contraindre à agir, souvent contre son gré. Elle est un moyen coercitif, au même titre que le chantage, l'extorsion ou l'ultimatum, afin d'obtenir quelque chose de quelqu'un.

Il existe en négociation quatre types de menaces.

Figure 3.13 Les quatre types de menaces



• La menace offensive

La menace offensive est volontairement proactive. Elle permet d'imposer un rapport de force rapide, dans le but de prendre l'ascendant dans une situation donnée. Dans les faits, elle contraint ainsi l'autre partie à se soumettre à la volonté de l'émetteur de la menace, sans quoi une condition défavorable se déclencherait. La menace étant formulée pour que le coût de la condition soit plus lourd à porter, en cas de refus, que la demande elle-

même, la partie réceptrice a tendance à se soumettre à la demande pour éviter le risque de la condition défavorable.

	Commercial	Social	Diplomatique	Crise
Exemple de menace offensive	« Je vous demande de revoir vos prétentions à la baisse, sinon nous arrêtons de travailler ensemble. »	« Intégrez la prime repas dans notre salaire de base, sinon on part en grève ! »	« Arrêter la progression de vos troupes, sinon nous serons obligés de réagir militairement. »	« Vous avez une heure pour me verser la somme que je vous ai demandée, sans quoi je tue un otage. »

	Commercial	Social	Diplomatique	Crise
Condition liée plus coûteuse que la demande	Arrêt de la collaboration commerciale	Grève	Guerre	Mort d'un otage

Tableau 3.5 Exemples de menaces offensives

• La menace défensive

La menace défensive est en tout point similaire à la menace offensive, à l'unique différence qu'elle survient en réaction à une situation ou au changement d'une situation. Dans le cadre de sa formulation même, la menace défensive commence toujours par la conjonction conditionnelle « si » et se termine par la conséquence de la non-soumission.

	Commercial	Social	Diplomatique	Crise
Exemple de menace défensive	« Si vous n'annulez pas votre hausse tarifaire, nous n'aurons pas d'autre choix que de déréférencer les produits subissant cette hausse. »	« Si vous n'embauchez pas cette personne en CDI, nous déposons un préavis de grève la semaine prochaine. »	« Si vous refusez de parler de paix, nous couperons alors les subventions annuelles que nous versons à votre pays. »	« Si vous ne quittez pas les lieux, je fais tout exploser ! »
Condition liée plus coûteuse que la demande	Déréférencement partiel	Préavis de grève	Suppression des subventions annuelles	Destruction matérielle et humaine

Tableau 3.6 Exemples de menaces défensives

• La menace larvée

L'ambiguïté caractérise la menace larvée. Les termes utilisés dans la formulation de cette dernière sont assez nébuleux pour jeter le trouble, mais suffisamment intelligibles pour imaginer le pire. L'émetteur de la menace cherche à faire prendre conscience indirectement à l'autre du risque encouru si ses conditions devaient ne pas être satisfaites.

Exemple

Une personnalité instable

- Un salarié au profil psychologique instable est reçu, à sa demande, toutes les semaines par la RH. Il exige des conditions de travail aménagées (la moitié du temps en télétravail et une réduction de l'amplitude horaire), assorties d'une augmentation de salaire significative. Il explique ses revendications par le fait qu'il est atteint d'une maladie génétique provoquant des troubles comportementaux. L'effort qu'il doit fournir par rapport aux autres salariés est donc, selon lui, plus important. Voici les termes du dernier échange :

  « Comme je vous l'ai expliqué, nous ne sommes pas une ONG[4], dit la RH. Nous ne pouvons pas augmenter les gens sur la base de la maladie et des contraintes personnelles.

  Les augmentations sont indexées sur la performance globale, c'est-à-dire les résultats de

l'entreprise, et sur la performance individuelle, à savoir vos résultats de l'année passée.
— Oui mais moi, je ne suis pas comme les autres, je suis malade et c'est plus difficile pour moi.
— Je veux bien le croire, mais, encore une fois, la politique salariale ne peut être liée à des contraintes personnelles.
— OK, vous l'aurez voulu… »
Le salarié quitte soudainement le bureau de la RH, claque la porte et disparaît. « Vous l'aurez voulu… » est un parfait exemple de menace larvée. On peut espérer le meilleur, comme craindre le pire.

• La menace inconditionnelle

Il existe un type de menace qui n'est pas lié à une condition : la menace inconditionnelle. L'intention de nuire, clairement exprimée, n'est pas soumise à l'exécution d'une action par l'autre.

Exemple

Une exemplarité douteuse

- Dans un grand cabinet ministériel d'un pays européen, un fonctionnaire est convoqué par sa hiérarchie dans le cadre d'une procédure de licenciement pour fraude. Lors de l'entretien, le manager demande au collaborateur fautif de préparer les dossiers pour une passation immédiate. Ce dernier répond froidement : « Je brûle tous les dossiers dès que je retourne à mon bureau. » La menace n'est donc liée à aucune condition pour pouvoir empêcher son exécution.

b. Référentiel d'analyse des menaces

Quelle que soit la typologie de la menace, le négociateur subit obligatoirement une charge émotionnelle et cognitive, les conséquences de la non-soumission étant perçues comme coûteuses.

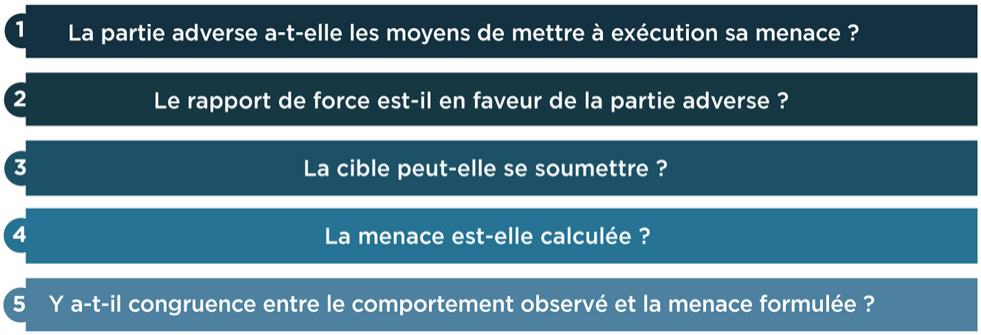
L'erreur consisterait à passer « en mode action-réaction », poussé par le désir ardent de reprendre le contrôle de la situation ou de montrer à l'autre que l'on est bien réceptif. Or, dans tous les cas, il est primordial d'analyser la situation et de comprendre le niveau d'intention avant de réagir à chaud. La partie adverse cherche à contraindre la décision du négociateur par une demande coercitive. En ne répondant pas immédiatement, le négociateur commence déjà par contrecarrer le principe même de la menace : agir sous la pression.

Notre conseil

Ne jamais réagir à chaud face à une menace. Il faut toujours prendre le temps d'analyser la situation avant d'agir.

Ensuite, il faut se poser les bonnes questions pour déterminer la crédibilité de la menace.

Figure 3.14 Déterminer la crédibilité d'une menace



1. La partie adverse a-t-elle les moyens de mettre à exécution sa menace ?

Pour être en mesure de menacer, la partie adverse doit avoir les moyens de mettre à exécution sa menace. Par moyens, nous entendons tous les éléments permettant la bonne réalisation de la menace dans le cas où la cible refuserait de se soumettre. Si la partie adverse n'a pas la capacité de mettre en application ce qu'elle exprime, la menace sera considérée comme très faible, voire nulle.

Exemples

La bombe nucléaire

- Un pays A menace un pays B d'utiliser la bombe nucléaire dans le cas où ce dernier ne se soumettrait pas aux conditions exigées par le pays A. Le pays B, qui a recueilli des informations par ses services de renseignement, sait pertinemment que le pays A ne possède pas de bombe nucléaire. Par conséquent, la menace est nulle puisqu'il n'a pas les moyens de mettre à exécution sa menace.

L’absence de pouvoir

- Un chef de rayon d’une enseigne de distribution menace un représentant d’une société de fromage de stopper leur collaboration commerciale si la démarque (casse, perte, invendus…) n’est pas prise en charge par le représentant. Ce dernier, par une fine compréhension de l’organigramme et du sociogramme du client, comprend que le chef de rayon n’a ni le pouvoir de décider, ni la capacité d’influencer son propre décideur. Le chef de rayon n’a donc pas les moyens de mettre à exécution sa menace.

Un leader sans troupe

- Un leader syndical virulent menace de faire grève si la prime de douche n’est pas revalorisée pour toute l’équipe du conditionnement de l’unité de production. Le DRH, préférant analyser la situation plutôt que de réagir à chaud, détermine le niveau de suivi potentiel des employés du conditionnement. Après trois heures passées au contact des personnes concernées, il comprend que le mouvement ne sera pas du tout suivi, les employés du conditionnement considérant que la situation actuelle leur convient. Le DRH en conclut que, même si le préavis de grève est déposé, le leader syndical sera le seul à tenir le piquet de grève.

2. Le rapport de force est-il en faveur de la partie adverse ?

Pour pouvoir menacer, le rapport de force doit être en faveur de celui émettant la menace. Dans le cas contraire, il est soit difficile soit impossible de menacer. En effet, comment exercer une pression sur quelqu’un sans rapport de force favorable ? Le Tibet peut-il menacer d’exterminer les États-Unis en utilisant l’arme nucléaire, alors qu’il est de notoriété publique que le rapport de force ne le permet pas ? Sans rapport de force favorable, la menace ne peut être considérée comme crédible.

Exemples

Un enfant capricieux

- Un enfant de 5 ans annonce à ses parents que désormais il regardera la télévision tous les soirs jusqu’à 23h00. Si ses parents refusent d’accepter ses conditions, il affirme qu’il ira se plaindre auprès d’une association d’enfants maltraités. Même si l’enfant peut être très exigeant, il ne bénéficie pas du rapport de force. Les parents lui sourient simplement et lui demandent de s’asseoir afin d’entamer une petite conversation…

Un patient peu éclairé

- Un patient atteint de leucémie menace son hématologue de ne pas se traiter si le traitement comprend une chimiothérapie. Le médecin lui explique que la chimiothérapie est malheureusement non seulement nécessaire, mais qu'en plus elle comprend une chimiothérapie inductive, puis une chimiothérapie de consolidation. Le patient sort du cabinet du médecin en déclarant que « dans ce cas-là, il préfère mourir ». Or, le rapport de force n'est pas en faveur du patient. Si celui-ci choisit de ne pas se traiter, c'est lui qui va en subir les conséquences et non le médecin.

3. La cible peut-elle se soumettre ?

Afin qu'une menace soit considérée comme crédible, la cible doit avoir la possibilité de se soumettre à la demande. Par « soumettre », il est entendu que la cible doit avoir le pouvoir de réaliser ce que l'on attend d'elle. Dans le cas contraire, la menace est irréaliste.

Exemple

Des étudiants désespérés

- Dans un pays européen, des étudiants ont décidé d'envahir une université. Ils justifient leur action par leur opposition à la réforme gouvernementale qui va impacter les conditions d'entrée en 3^{e} cycle. Le doyen de l'université engage la discussion avec le syndicat étudiant. Ce dernier demande au doyen la démission du président de la République, sans quoi le siège de l'université sera permanent. Le doyen ne peut évidemment pas se soumettre à la demande du syndicat étudiant, la menace n'est pas crédible.

4. La menace est-elle est calculée ?

Les menaces calculées, c'est-à-dire issues de la raison froide et s'inscrivant dans un scénario prédéterminé, sont plus crédibles que les menaces émanant d'un excès de colère. Pourquoi ?

Les menaces émotionnelles sont généralement produites en réponse à un événement désagréable dans le but d'asseoir son pouvoir et de reprendre l'avantage sur la situation. La frustration gagne alors la partie adverse qui va la décharger en formulant une menace verbale. Cela pourrait tout aussi bien se traduire par une insulte, mais c'est la menace qui est exprimée. On considère ainsi que la crédibilité de la menace est faible puisque c'est simplement l'émotion qui prend le dessus sur la raison. Si le négociateur est capable est de gérer l'émotion de son interlocuteur, la menace disparaît aussitôt.

La menace émotionnelle est en quelque sorte un système de défense, qui fait réagir un peu trop fortement l'interlocuteur. Dans certains cas, l'émetteur de la menace peut même menacer sans avoir les moyens de le faire ou sans même réaliser les conséquences de ses actes. Un enfant frustré de ne pas obtenir ce qu'il exige de ses parents peut les menacer de ne plus se nourrir. Sur le moment, l'enfant considère qu'il a pris la bonne décision. La raison l'emportera par la suite, car il réalisera qu'il devra satisfaire ses besoins physiologiques s'il ne veut pas mourir. Et c'est précisément la peur de mourir qui le poussera à revoir son jugement et ne pas mettre à exécution la menace.

A contrario, les menaces calculées sont plus dangereuses, puisqu'elles ne sont pas issues de l'émotion dégradée mais de la raison, c'est la cognition. Dans ce cas, l'interlocuteur est en maîtrise parfaite de ses émotions, ce qui veut dire qu'il assume pleinement les répercussions de sa menace. Les conséquences sont identifiées en amont, parfaitement assumées, et la menace est ainsi naturellement mise à exécution si les conditions imposées au négociateur ne sont pas satisfaites.

Exemples

Un échange sous haute tension

- « Vous comprenez ce que je vous dis ?
  — Oui très bien mais vous demandez 10 % de plus, c'est impossible pour nous.
  — Vous comprenez bien que si vous ne me donnez pas ces 10 %, on arrête de travailler ensemble ?
  — J'en ai bien conscience, mais je ne peux pas accéder à votre requête sans compromettre l'avenir de ma société.
  — Je m'en fous de votre société ! C'est la mienne qui m'intéresse !
  — Je comprends, mais je ne peux pas faire plus.
  — Je peux vous dire que vous allez faire plus !
  — Comment ça ?
  — Si vous ne me donnez pas ce que je vous demande, on arrête de bosser ensemble ! »
- Dans ce cas précis, la menace est émotionnelle. L'interlocuteur ne manque pas de crédibilité mais cette menace provient d'un excès de colère et non de la raison. Dans l'hypothèse où le négociateur avait géré cet échange différemment, notamment sans subir la pression de la partie adverse, la menace n'aurait probablement jamais été exprimée. Cela nous permet de conclure que la menace émotionnelle est moins crédible qu'une menace calculée.

Un échange calculé

- « Monsieur Dupont, cela fait deux mois maintenant que nous discutons des conditions salariales, vous en convenez, n'est-ce pas ?
  — Tout à fait.
  — Et, sauf erreur de ma part, nous n'avons pas réussi à nous mettre d'accord ?
  — Euh… oui, malheureusement.
  — Vous comprenez que votre incapacité à augmenter votre proposition nous met tous dans une situation préjudiciable, que ce soit pour vous comme pour moi ?
  — Euh oui, mais votre demande est trop élevée…
  — Peut-être, mais nous sommes dans une situation difficile maintenant, quelle que soit la raison d'origine.
  — Oui, mais…
  — Mais quoi ?
  — Mais, vous me demandez quelque chose que personne ne peut vous donner.
  — Peut-être, mais le résultat au final est préjudiciable pour tout le monde.
  — Oui, je suis d'accord là-dessus.
  — Et l'inconfort n'est jamais bon dans le cadre de relations commerciales, vous en convenez ?
  — Disons qu'il y a mieux.
  — Tout à fait, c'est pour cela que je vous propose l'alternative suivante, sachant que nous discutons depuis deux mois de façon stérile.
  — Je vous écoute.
  — Je vous laisse une dernière fois reconsidérer votre offre. Si celle-ci n'est pas à la hauteur de notre demande, je n'aurai malheureusement pas d'autre choix que d'octroyer une partie du marché à l'un de vos concurrents. Vous comprenez ? »
- Ici, la menace est calculée. La partie adverse a déroulé lentement le scénario travaillé en amont. Même si nous ne sommes pas à la place de nos interlocuteurs, la crédibilité de la menace est jugée plus élevée puisqu'elle est le fruit d'une action raisonnée et préméditée.

5. Y a-t-il congruence entre le comportement observé et la menace formulée ?

Quand une menace est formulée au contact direct, le négociateur doit s'assurer qu'il y a congruence, autrement dit une adéquation entre le comportement observé et la menace formulée. Lorsque l'on peut observer un écart ou une dissonance, la crédibilité de la menace devient beaucoup plus faible.

Exemple

Une colère fallacieuse

Un diplomate saoudien entretient depuis trois ans une relation « stable et respectueuse » avec son homologue qatari. Suite à un échange musclé, le diplomate qatari menace son homologue saoudien, notamment en montrant un visage colérique. Le diplomate saoudien, entraîné depuis des années à l'analyse comportementale et à la détection du mensonge, réalise rapidement que la manière dont le Qatari exprime sa colère est spécieuse. Son expérience lui permet de repérer une mauvaise activation musculaire (sujet traité dans le chapitre 7) et, jugeant qu'il existe un écart significatif entre le comportement observé et la menace formulée, le diplomate saoudien conclut que la menace est peu crédible. L'avenir lui donnera raison.

MÉTHODE

Comment utiliser le référentiel d'analyse de crédibilité des menaces ?

Les cinq questions sont formulées de telle sorte que si le négociateur répond « oui » à toutes les questions, la crédibilité de la menace est très élevée. Par « très élevée », il est entendu que la partie adverse pourra mettre sa menace à exécution à n'importe quel moment. A contrario, si les questions n'enregistrent que des « non », la crédibilité de la menace est très faible.

Pourquoi se poser cinq questions et non une seule ?

Parce que les relations sont, par définition, complexes et qu'il serait dangereux d'analyser la crédibilité d'une menace à l'aune d'une seule question. L'enchaînement des questions permet de confirmer ou d'infirmer une première analyse, grâce à un jugement plus poussé et davantage nuancé.

Avis non tranché

Quand l'analyse de la crédibilité d'une menace ne permet pas d'avoir un avis tranché (trois « non » et deux « oui » par exemple), deux possibilités s'offriront alors au négociateur :

- Récolter des informations complémentaires auprès de la partie adverse pour essayer de mieux comprendre la situation, puis évaluer le degré d'intention. Pour cela, du temps et des moyens sont nécessaires.
- Décider dans l'incertitude. Les informations disponibles ne permettant pas de déterminer la crédibilité de la menace, le négociateur, à l'aide de son décideur, doit prendre une décision (crédibilité faible ou crédibilité forte) et ensuite l'assumer.

Notre conseil

Ce qui est logique pour vous ne l'est pas forcément pour la partie adverse, et *vice versa*. Par conséquent, considérez toujours le prisme de l'autre, sans établir de conclusions hâtives.

FOCUS

Crédibilité *vs* intention

Même si la menace peut paraître crédible lorsque l'on juge la pertinence et le réalisme des éléments permettant son exécution, ce n'est pas pour autant que la partie adverse va la mettre en œuvre. La crédibilité détermine la capacité de *pouvoir agir* alors que l'intention détermine la *volonté d'agir*.

Il est possible d'obtenir des informations dont la véracité peut être vérifiée mais pas d'anticiper les réactions d'une personne. C'est à la fois la beauté de la négociation et la complexité de vouloir modéliser des relations interpersonnelles. Cependant, pour éclairer notre jugement, une fois que la crédibilité de la menace a été définie, il est nécessaire de se poser la question suivante afin d'agir de façon appropriée :

« La partie adverse a-t-elle conscience de ce qu'elle demande ? »

Imaginons la situation suivante : un individu armé et retranché retient deux personnes en otage. Il demande que la France stoppe ses frappes en Syrie ; si elle n'accepte pas, il exécutera les otages. Après une analyse de la situation, le négociateur se demande si le preneur d'otage a conscience de son exigence. Selon des informations récoltées auprès de ses proches, il semble souffrir de troubles comportementaux et d'altération de la réalité. Cela signifie qu'il n'a pas forcément conscience de ce qu'il demande. Par conséquent, la négociation risque de se révéler irrationnelle. Le négociateur devra travailler sur ce changement de paradigme afin d'induire le changement auprès du preneur d'otage.

Maintenant, imaginons que le preneur d'otage jouisse parfaitement de ses facultés cognitives. Il sait que sa demande ne pourra être satisfaite. Aucun État n'infléchit ses relations diplomatiques ou sa politique sous la menace d'un individu armé retenant deux otages. Le négociateur considérera que la demande est irréaliste et que le preneur d'otage en a parfaitement conscience. Deux analyses s'offrent à lui :

- Le preneur d'otage exige quelque chose d'impossible afin d'accomplir son scénario : tuer les deux otages. Ainsi, il fait porter la responsabilité de son action à l'État qui a refusé de se soumettre à sa demande.
- L'objectif ou l'enjeu du preneur d'otage est tout autre. La position est une demande de façade afin de satisfaire un intérêt (reconnaissance médiatique, prise de parole publique, pari perdu, mourir les armes à la main…). C'est une fausse position.

La crédibilité d'une menace détermine la capacité de son émetteur à pouvoir mettre à exécution ce qu'il annonce.
Le degré d'intention définit la volonté de son émetteur à mettre à exécution sa menace.

2 La crédibilité des ultimatums

a. Typologie des ultimatums

L'ultimatum est une menace assortie d'une contrainte temporelle.

Ce qui différencie une menace d'un ultimatum est la contrainte de temps. Le négociateur voit la pression augmenter car il doit agir dans un créneau temporel imposé par la partie adverse. La charge cognitive du négociateur aura tendance à saturer à mesure que les secondes, les minutes ou les heures défilent. Tout comme face à la menace, le risque est d'agir sans avoir analysé la situation : c'est justement ce qu'il faut éviter en tant que négociateur.

Il existe deux types d'ultimatums : l'ultimatum temporel et la sommation définitive. Dans les deux cas, la contrainte de temps représente le dénominateur commun, mais pour la sommation définitive, le temps n'est pas proprement formalisé.

Figure 3.15 Les deux types d'ultimatums

• L'ultimatum temporel

L'ultimatum temporel est formalisé par une contrainte de temps précise. Un jour, un mois, une heure ou encore l'apparition d'un événement, vont donner suffisamment de poids à l'ultimatum pour le rendre crédible.

	Commercial	Social	Diplomatique	Crise	Relation patients
Exemple d'ultimatum temporel	« Si **mardi prochain** mes commandes ne sont pas livrées, non seulement je ne vous les règle pas, mais vous pouvez compter sur moi pour vous faire la pire publicité possible ! »	« Vous avez **jusqu'à demain** pour trouver une solution. Dans le cas contraire, vous en assumerez les conséquences ! »	« Le ministère vous accorde un **délai de trois mois** supplémentaires à compter de ce jour. Si d'ici là vous ne vous êtes toujours pas mis en conformité, nous stopperons l'aide aux réfugiés. »	« Si **à midi** je ne vois pas la voiture en bas de chez moi, je fais tout sauter et vous aurez la mort de ces pauvres innocents sur la conscience ! »	« Si je ne vois aucune amélioration de mon état **d'ici deux semaines**, j'arrête mon traitement ! Et je suis une femme de parole ! »

Tableau 3.8 Exemples d'ultimatums

• La sommation définitive

Contrairement à l'ultimatum temporel, le temps n'est pas défini précisément mais il est formulé de telle sorte à obliger le négociateur à agir rapidement. Ce type d'ultimatums est généralement utilisé quand la succession des échanges n'a rien donné. La partie adverse cherche à provoquer une rupture des relations lorsque les conditions définies par l'ultimatum ne sont pas satisfaites.

Exemple

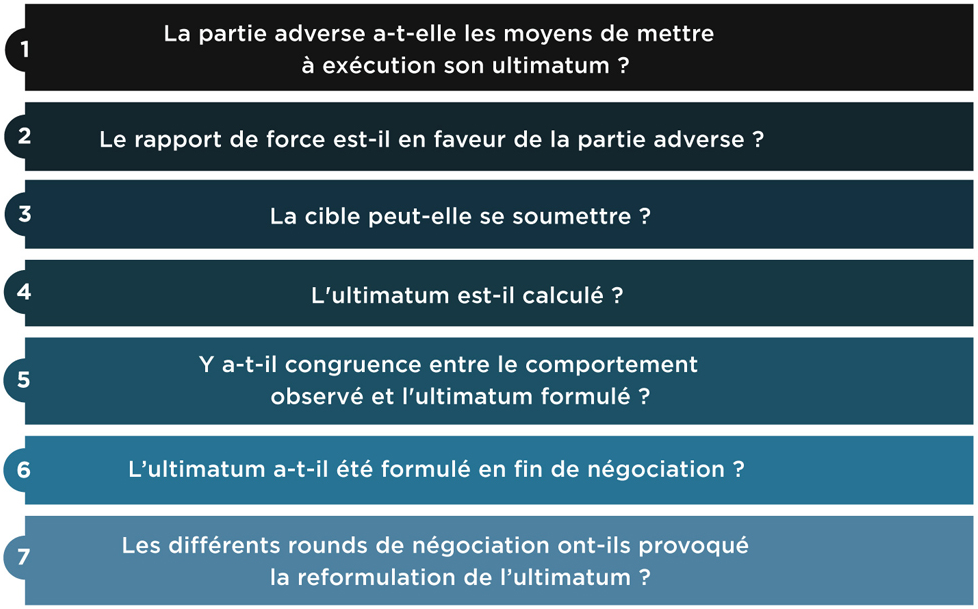
Un corridor humanitaire compromis

Dans un pays en proie à une guerre sans précédent, une ONG a été détachée sur les lieux dans l'espoir d'établir un corridor humanitaire (création d'une zone neutre dans le but d'acheminer les secours aux civils en danger). Depuis plusieurs jours, le chef de l'ONG ne parvient pas à négocier l'instauration du corridor avec l'un des belligérants. Au bout de la quatrième rencontre, le colonel de l'armée réfractaire déclare : « Écoutez, et c'est la dernière fois que je vous le répète. C'est la dernière fois qu'on vous voit dans notre pays ! Maintenant vous prenez vos cliques et vos claques et vous dégagez tout de suite, sinon mes hommes ouvriront le feu sur vous sans aucun état d'âme ! » Dans ce cas, même si l'heure n'est pas définie, la contrainte de temps est très forte et sous-entend que l'ouverture du feu peut se produire à tout moment, en supposant, bien évidemment, que l'ultimatum soit crédible puisqu'il est formulé comme une sommation définitive.

b. Référentiel d'analyse des ultimatums

L'ultimatum étant une menace assortie d'une contrainte de temps, le référentiel d'analyse de crédibilité va reposer sur une base similaire (les cinq questions de la menace), à laquelle deux questions vont venir s'ajouter.

Figure 3.16 Déterminer la crédibilité d'un ultimatum



6. L'ultimatum a-t-il été formulé en fin de négociation ?

L'expérience montre que les ultimatums formulés en fin de négociation sont plus crédibles que les ultimatums verbalisés en début de négociation. La règle n'est évidemment pas infaillible, car chacun réagit différemment, mais force est de constater que généralement, les ultimatums formalisés en début de négociation sont seulement un moyen d'afficher du pouvoir et de prendre l'ascendant sur la négociation. En fin de négociation, la crédibilité se révèle souvent plus élevée, traduisant une partie adverse au bout de ce qu'elle est capable de faire ou d'accepter.

Exemple

Un rentier exigeant

- Un gestionnaire de fortune d'une grande banque privée reçoit pour la quatrième fois en trois semaines son plus gros client : un rentier ayant hérité d'une fortune colossale. En effet, la surface financière de ce fidèle client est supérieure à 300 millions d'euros, mais celui-ci menace de changer de banque si les conditions financières, concernant notamment les taux, ne sont pas revues à la hausse, prétextant des conditions bien meilleures auprès d'un autre établissement financier. Le gestionnaire de compte cherche à gagner du temps et à rassurer son client sur les efforts déjà consentis. Lors du dernier rendez-vous, le client annonce : « Si d'ici à demain midi vous ne revalorisez pas mes

conditions, je change immédiatement de banque, c'est bien compris ? » L'ultimatum étant verbalisé en fin de négociation, c'est-à-dire au bout du quatrième round, le gestionnaire de compte considère que la crédibilité *et* l'intention sont très élevées. Ils trouvent ensemble une solution acceptable dès le lendemain matin. Une semaine après, le client lui montre la fameuse proposition concurrente, qui s'élevait en effet au niveau de l'offre du gestionnaire de compte. Le client ne bluffait donc pas et le gestionnaire se félicite de sa décision.

7. Les différents rounds de négociation ont-ils provoqué la reformulation de l'ultimatum ?

Cette question est un excellent moyen de vérifier la crédibilité des ultimatums formulés en début de négociation. Lorsque l'ultimatum est verbalisé en début de négociation, le négociateur doit s'assurer que l'ultimatum est reformulé à chaque round de négociation. Dans le cas contraire, la crédibilité de l'ultimatum devient très faible, permettant ainsi de confirmer qu'il était seulement un moyen de mettre la pression et d'afficher du pouvoir. Si en revanche il est répété à chaque round de négociation, sans que la date butoir n'ait été atteinte, sa crédibilité est renforcée.

Exemple

Un acheteur vorace

- Premier round de négociation.

  « Bonjour, je suis ravi de vous revoir dans le cadre de cette nouvelle négociation. Je vais vous la faire vite : cette année, les choses sont plus compliquées et les places sont plus chères. Si vous souhaitez faire partie de notre catalogue, vous devez ajouter 2,5 % à l'accord de l'an dernier et accepter de prendre les invendus. Dans un mois, si vous ne vous êtes pas positionnés, vous ne serez pas retenus. Allez, bonne journée ! »

- Deuxième round de négociation, 7 jours plus tard.

  « Écoutez, on discute beaucoup, mais il ne se passe pas grand-chose. La demande est toujours la même : 2,5 % et les invendus. Il ne vous reste plus que trois semaines. »

- Troisième round de négociation, 5 jours plus tard.

  « Je ne sais même pas pourquoi je continue à vous voir. Vous ne me posez que des questions et vous ne proposez rien. Il ne vous reste plus que 16 jours. Pour rappel : 2,5 % et les invendus. »

- L'ultimatum est formulé à chaque round de négociation en respectant une constance à toute épreuve, augmentant fortement sa crédibilité. Si lors du deuxième round, l'ultimatum n'était pas revenu sur la table, le négociateur aurait pu conclure, à juste titre, qu'il était uniquement formulé pour prendre l'ascendant sur la forme de la négociation, non sur le fond, et ainsi exercer une pression sur le négociateur.

MÉTHODE

Comment utiliser le référentiel d'analyse de crédibilité des ultimatums ?

La même base que le référentiel d'analyse des menaces

Le référentiel s'utilise exactement de la même manière que celui de la menace. Si le négociateur répond « oui » à toutes les questions, la crédibilité de l'ultimatum est très élevée.

Si au contraire le négociateur obtient une grande majorité de « non », la crédibilité de l'ultimatum est ébranlée.

Avis non tranché

Dans les cas où l'analyse du négociateur montre un équilibre entre les « oui » et les « non », ne permettant pas de déterminer de manière factuelle la crédibilité de l'ultimatum, deux solutions s'offriront à lui, tout comme dans la menace :

- Récolter des informations complémentaires auprès de la partie adverse pour essayer de mieux comprendre la situation puis évaluer le degré d'intention. Pour cela, du temps et des moyens sont nécessaires.
- Décider dans l'incertitude. Les informations disponibles ne permettent pas de déterminer la crédibilité de l'ultimatum. Le négociateur, à l'aide de son décideur, va devoir prendre une décision (crédibilité faible ou crédibilité forte) et l'assumer.

À RETENIR

Les prérequis à l'analyse

- Notre perception de la réalité n'est pas la réalité.
- Il faut savoir s'interroger et prendre le temps nécessaire à la bonne compréhension d'un contexte de négociation.
- Un négociateur efficace sait sortir de son cadre de référence.

Les motivations de la partie adverse : le POE

- En négociation, les motivations réelles des parties sont le plus souvent dissimulées.
- L'enjeu est le besoin que cherche à satisfaire la négociation, il est le cœur de la motivation.
- On peut satisfaire un enjeu sans satisfaire une position.

L'objectif commun partagé

- L'OCP rend la négociation possible.
- Pour être accepté, l'OCP doit être émotionnel, réaliste et lié à un contexte.

Les fausses positions

- Les fausses positions en négociation ont pour objectif, conscient ou inconscient, de cacher la motivation réelle de leur auteur.

La crédibilité des menaces et ultimatums

- Les menaces et les ultimatums doivent toujours être analysés en considérant qu'ils sont réalistes.
- Un référentiel d'analyse permet d'éviter le stress et d'évaluer la crédibilité d'une menace ou d'un ultimatum.

Chapitre 4 Cartographie des acteurs

La négociation est l'outil idéal de prévention et de gestion des conflits au sein des systèmes humains et sociaux : entreprises, associations, communautés, salles de classe, époux et conjoints, autant de groupes constitués de femmes et d'hommes, dont le composant principal est le facteur humain avec son lot d'incertitudes et d'imprévisibilité. Comprendre à qui l'on a affaire, à quel groupe l'on fait face, n'est pas une option dans la préparation d'une négociation, c'est une nécessité. Ne pas identifier un profil complexe, ne pas reconnaître les alliés ou les adversaires, ne pas vouloir intégrer un facteur interculturel et des heures de travail et de préparation sont perdues.

La cartographie des acteurs d'une négociation relève d'une planification du renseignement et du traitement des éléments de contexte. Elle permet d'anticiper les interactions entre les facteurs humains des parties en présence, identifier leurs objectifs et leurs motivations et déterminer les ressorts techniques et psychologiques favorables à une négociation réussie.

Plan du chapitre

Section 1 Se renseigner avant de négocier
Section 2 L'organisation de la partie adverse
Section 3 Les profils complexes
Section 4 Interculture et négociation

SECTION 1

SE RENSEIGNER AVANT DE NÉGOCIER

Le renseignement a longtemps été l'apanage des services d'État et des gouvernements. Depuis toujours, les puissants se renseignent pour savoir ce qui se passe chez eux et chez leurs voisins, qu'ils soient alliés ou adversaires. De ce fait, le terme « renseignement » est toujours connoté et on lui attribue souvent l'idée d'espionnage et de secrets d'États. Or, c'est loin d'être aussi simple. La notion d'intelligence économique, traduction de l'expression anglophone « *business intelligence* », a montré, à la fin du xx^{e} siècle, que les entreprises aussi devaient se renseigner pour maîtriser leur environnement. Il en est de même pour les négociateurs.

> "*Détenir l'information, c'est détenir le pouvoir.*"
>
> **John Edgar Hoover**

Henri Martre[1] définit l'intelligence économique comme étant « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts ». Avoir pour une entreprise des capacités de renseignement et d'intelligence économique représente, en matière de négociation, un atout important qu'il faut entretenir et développer.

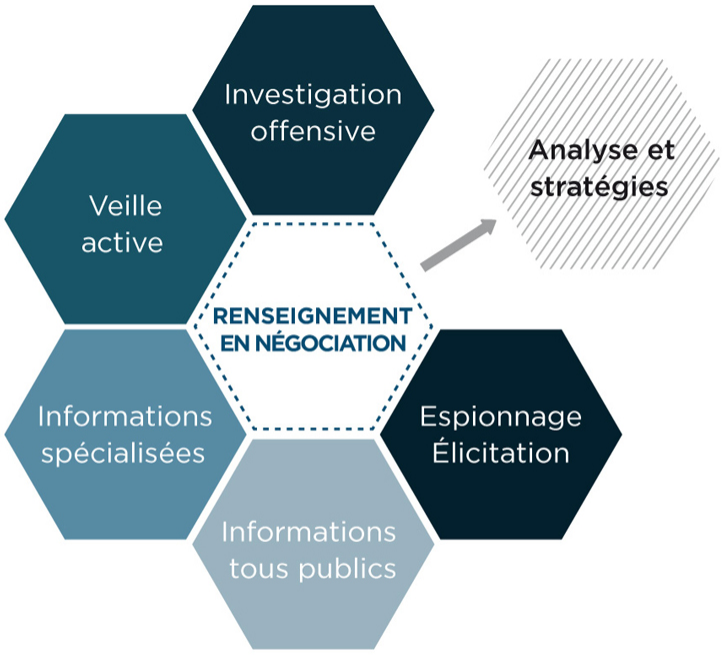
Les sources d'information accessibles par l'intelligence économique sont généralement classées en trois types : les *informations blanches**, les *informations grises** et les *informations noires**.

- **Les informations blanches** : elles sont issues de la recherche en source ouverte, facilement accessibles, généralement gratuites, ou peu onéreuses.
- **Les informations grises** : elles sont moins disponibles, nécessitent une organisation de veille ou de détection de la part de ceux qui s'y intéressent.

- **Les informations noires** : elles sont peu ou très peu disponibles et ne sont accessibles que par une investigation ciblée et dirigée. Cette investigation peut être légale, déloyale ou illégale.

Pour préparer une négociation, on peut donc réaliser une recherche d'informations ouverte, une veille active et/ou une investigation. Le choix du mode de renseignement dépend de l'importance des informations recherchées, du temps disponible, du budget mobilisable (les informations grises et noires peuvent être très chères) et de la déontologie.

Figure 4.1 Le renseignement en négociation



N.B. : L'élicitation est un terme anglo-saxon pour le renseignement issu du « *social engeenering* ».

1 La recherche d'information ouverte

C'est la recherche d'informations la plus simple et la plus pratiquée : elle est généralement gratuite et rapide du fait de l'accessibilité des informations, notamment grâce aux moteurs de recherche.

a. L’information, c’est le pouvoir

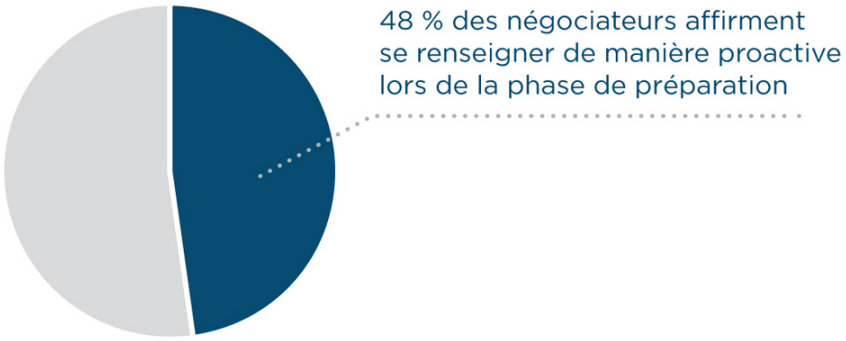
La phrase de J. E. Hoover, directeur du FBI dans les années 1960, pourrait faire l’objet de dizaines d’heures de discussions et de commentaires : « *Celui qui détient l’information détient le pouvoir.* » Mais si c’était certainement d’actualité au cœur de la guerre froide, ce n’est plus tout à fait vrai. Devant l’immensité des données disponibles, détenir l’information ne suffit plus, le traitement de l’information et son utilisation opérationnelle font toute la différence.

> “*L’homme qui détient une mauvaise information toujours prend une mauvaise décision.*”
>
> **Colbert**

En 1994, Ignacio Ramonet[2], rédacteur en chef du *Monde diplomatique*, disait que s’il fallait lire tout ce qui sort en une journée sur un sujet, il faudrait un mois ! Il est probable qu’aujourd’hui, plus de vingt ans après, une année de lecture soit nécessaire. La quantité d’informations disponibles fait du traitement des données la clé de la compréhension d’un contexte de négociation ou des rouages internes d’une organisation. Les négociateurs doivent se renseigner en amont, lors de la phase de préparation. Mais, devant la multitude des sources de données et leur caractère souvent contradictoire, la plupart ne savent pas quelle méthode de renseignement utiliser.

Sur 1 237 négociateurs commerciaux issus de 17 nationalités différentes et de secteurs variés, seulement 48 % affirment se renseigner de manière proactive lors de la phase de préparation. Sur ces 48 %, 71 % s’orientent vers un moteur de recherche, 35 % se tournent vers leur réseau de connaissances et 21 % scrutent les réseaux sociaux, essentiellement Facebook et LinkedIn[3].

Figure 4.2 Comment les négociateurs commerciaux recherchent les informations



b. La recherche sur les moteurs de recherche

Alors qu'ils étaient encore expérimentaux il y a à peine plus de dix ans, les moteurs de recherche sur Internet sont devenus indispensables au quotidien. Pour rechercher une définition, planifier des vacances, trouver un ouvrage sur un sujet, le réflexe « Google » est quasi automatique. Les jeunes générations sont encore plus adeptes de ces outils que leurs parents. Pour les professionnels, les ressources en ligne sont également devenues un réflexe : comme nous l'avons vu précédemment, les moteurs de recherche constituent aujourd'hui la première source de renseignements des négociateurs.

Les moteurs de recherche sont basés sur des *robots*, encore appelés *bots*, *spiders* ou *crawlers*. Ces robots parcourent les sites à intervalles réguliers et de façon automatique pour découvrir de nouvelles adresses, appelées URL (*Uniform Ressource Locator)*. Ils suivent ensuite les liens hypertextes qui relient les pages nouvellement identifiées avec les autres : chaque nouvelle page est identifiée puis indexée dans une base de données à laquelle accèdent ceux qui cherchent les informations en fonction des mots-clés qu'ils entrent sur les moteurs de recherche.

Exemple

« Google-isé »

- Lors de la préparation d'une fusion-acquisition, un négociateur professionnel sollicite les avocats qu'il va accompagner sur le renseignement obtenu au sujet de l'un des protagonistes majeurs de cette opération. L'un des avocats répond immédiatement : « C'est bon, nous avons les infos, j'ai google-isé cette personne. » Le nom de l'un des moteurs de recherche les plus connus est devenu un verbe employé pour indiquer que l'on a cherché les informations disponibles sur Internet.

Il existe des « méta-moteurs de recherche » qui lancent de manière automatique et coordonnée des recherches simultanées sur plusieurs moteurs. Les méta-moteurs permettent aux utilisateurs de n'entrer qu'une seule fois leur sujet de recherche tout en accédant aux réponses de moteurs de recherche différents. Certains méta-moteurs sont spécialisés dans des disciplines particulières.

c. Les réseaux de connaissances

Les réseaux de connaissances sont indispensables aux négociateurs et ce, quels que soient leur métier ou leurs spécialités : un DRH se doit de connaître les acteurs internes de son entreprise mais également les collaborateurs avec lesquels il va devoir négocier ; un commercial doit maîtriser son environnement concurrentiel en établissant un réseau de connaissances auprès des commerciaux des entreprises concurrentes ; un policier de terrain doit avoir un réseau d'informateurs pour obtenir du renseignement et anticiper les actions des criminels…

Notre conseil

Privilégiez la spontanéité et l'échange authentique dans vos relations professionnelles : si vous ne cherchez qu'à vous constituer un réseau pour servir vos intérêts, vous serez rapidement catalogué et nombreuses seront les relations qui se détourneront de vous.

Le réseau de connaissances est l'ensemble des personnes en interaction, reliées entre elles de manière stable, durable et qui échangent de façon régulière sur un sujet donné.

Avoir un réseau de connaissances internes et externes puissant permet au négociateur d'interagir avec son environnement de manière efficace. Cette source d'échanges et d'informations présente plusieurs avantages :

- Faire connaître son entreprise, son organisation et/ou ses services autour de lui, notamment auprès de partenaires ou de clients potentiels. Son pouvoir institutionnel (*cf.* chapitre 2) est ainsi renforcé.
- Établir des partenariats avec des pairs ou d'autres spécialistes complémentaires pour accroître sa valeur ajoutée.
- Trouver des ressources externes favorables à ses prochaines négociations.
- Obtenir du renseignement pour connaître son environnement et préparer ses négociations.

Sur ce dernier point, en matière de recueil d'informations, le négociateur va pouvoir s'appuyer sur son réseau de connaissances pour obtenir le renseignement dont il a besoin et, surtout, s'assurer de sa fiabilité immédiate et durable dans le temps.

Exemple

Camarades de promotion

Lors d'une négociation commerciale, une entreprise est à la recherche d'informations sur la partie adverse, et notamment sur ses circuits de décision. En sollicitant quelques-uns de ses commerciaux sur d'autres branches d'activités que celles concernées par la négociation, le directeur commercial apprend que l'un des vice-présidents de la société appartient à la même promotion d'une grande école que celle du directeur général de la partie adverse. Sollicité, il appelle son camarade de promotion et, sans aucunement influencer le choix de la partie adverse, clarifie le processus interne de décision, permettant ainsi au directeur commercial de préparer la négociation en s'appuyant sur des informations validées.

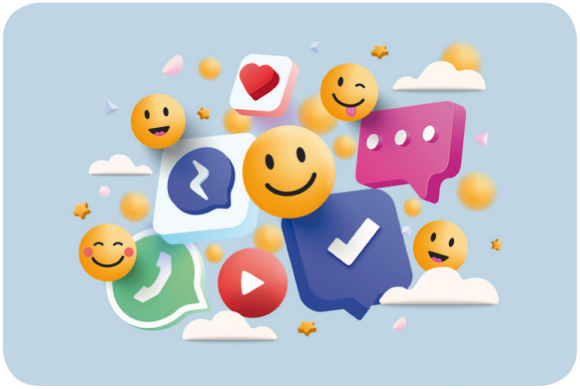
d. Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont devenus en quelques années un moyen puissant de s'afficher ou d'échanger sur Internet : que ce soit des réseaux « grand public » comme Facebook ou Instagram, ou des réseaux professionnels comme LinkedIn. Chaque minute, des centaines de milliers d'informations sont mises en ligne dans le monde entier.

FOCUS

L'utilisation des réseaux sociaux

Selon l'étude réalisée par Kantar en 2020, en moyenne 72 % des consommateurs connectés dans le monde utilisent les médias sociaux au moins une fois par jour. Et le temps moyen passé sur les réseaux sociaux est de 2 h 30 par jour.



Les réseaux sociaux constituent une source de renseignements utile lors de la préparation des négociations : facilement accessibles, les informations sont régulièrement mises à jour. Il faut cependant formuler quelques réserves en raison de certains biais concernant les informations diffusées : l'orientation des données, l'effet de clôture et les « *fake news* ».

- **L'orientation des données** : les informations postées sur les réseaux sociaux sont celles choisies par leur émetteur. En d'autres termes, les informations qui valorisent les idées des membres du réseau sont privilégiées, au détriment de celles qui les desservent.

Exemple

Enjoliveur

En cherchant un partenaire pour l'aider dans une négociation sociale difficile, un entrepreneur surfe sur Internet, orienté par le moteur de recherche sur lequel il a tapé les mots-clés correspondant à sa situation. Il identifie un consultant pourvu de commentaires élogieux sur son site Internet : des avis dithyrambiques de clients, une liste de références impressionnante, dans tous les secteurs d'activité. Un rendez-vous est pris et les deux hommes se rencontrent autour d'un café. Surprise : le consultant a 30 ans à peine. L'entrepreneur le questionne à propos de ses nombreuses références, correspondant, selon lui, à une personne plus âgée. Gêné, le jeune consultant va avouer rapidement avoir un peu « gonflé » ses références : il a affiché sur son site toutes les entreprises qu'il a eu l'occasion de rencontrer, mais n'a réellement travaillé qu'avec une seule d'entre elles !

Notre conseil

Ne vous laissez pas piéger par les présentations élogieuses que certaines personnes se donnent sur les réseaux sociaux : photos arrangées, commentaires truqués et avis positifs gonflés sont légion. Vérifiez systématiquement les références de ceux que vous croisez sur les réseaux, pour éviter les mauvaises surprises.

- **L'effet de clôture** : sur les réseaux sociaux, nous échangeons avec des personnes que nous avons choisies comme ami(e)s ou comme relations professionnelles. Il paraît donc logique que nous partagions des intérêts communs puisque selon l'adage « qui se ressemble, s'assemble ». On partage le même type de contenu, ce qui amène un biais de perception important, donnant des tendances informationnelles orientées par les centres d'intérêt des membres du réseau.
- **Les *fake news*** : la multitude des informations échangées sur les réseaux sociaux, et leur vitesse de propagation impressionnante, rendent impossible la vérification de toutes ces données en temps réel. Cela donne lieu à ce que l'on appelle les « *fake news* », les fausses nouvelles. Sur Internet, un lien partagé sur quatre serait une *fake news*.

2 La veille informationnelle

La veille informationnelle représente l'ensemble des outils mis en œuvre par une organisation pour s'informer sur son environnement ou sur un sujet cible.

Le processus de veille informationnelle permet aux négociateurs de maintenir un niveau d'information constant sur leur environnement de négociation.

Il existe deux types de veille informationnelle :

- **La** *veille passive** : elle s'alimente des informations concernant un secteur ou un métier en particulier sans pour autant répondre à un but précis. C'est, par exemple, le cas de la veille concurrentielle d'une entreprise qui voudrait rester informée de l'activité de ses concurrents sans avoir d'objectif précis vis-à-vis d'eux. Généralement, les informations issues d'une veille passive nécessitent une qualification selon leur importance et un traitement de validation.
- **La** *veille active** : elle répond à un but déterminé. En négociation, il peut s'agir, par exemple de rester informé des activités d'un client avec lequel on échange régulièrement, et surtout, d'être renseigné en permanence des mouvements internes qui impactent la compréhension du sociogramme de l'entreprise.

FOCUS

La « folksonomie »

Il est courant d'utiliser le terme « folksonomie » quand on parle de veille active. Néologisme regroupant les termes *folks* (personnes au sens large) et *taxinomie* (la science des classements et des classifications), la folksonomie évoque le classement par mots-clés non hiérarchisés qu'utilisent les acteurs d'une veille active. En se basant sur les habitudes des usagers d'un secteur, une folksonomie peut être très simple pour classifier les informations tout comme elle peut devenir chaotique si aucune hiérarchisation ne vient, à terme, la rendre plus pertinente.

a. Le processus de veille active

Un processus de veille active s'organise en cinq étapes principales :

– Identifier les besoins en information : quelles sont les informations dont nous avons besoin ?

– Identifier les sources potentielles : où trouver ces informations ?

– Collecter les données : où centraliser les données en un point unique ?

– Analyser les informations : les informations sont-elles traitées en fonction de l'objectif fixé par la veille ?

– Diffuser les informations : les résultats de l'analyse sont-ils distribués à ceux qui doivent les connaître ?

Le processus de traitement des informations en situation de négociation fera l'objet d'une partie spécifique dans cette section.

On peut organiser un système de veille active dans trois configurations temporelles différentes :

- **Une veille ponctuelle** : dans le cadre d'une mission ou d'un objectif spécifique et limité dans le temps, comme une négociation.
- **Une veille périodique** : pour la recherche d'informations dont la diffusion est réalisée dans des périodes spécifiques (résultats d'entreprises, salons professionnels, séminaires internationaux).
- **Une veille permanente** : c'est une veille de fond qui nécessite une analyse au long cours mais qui permet la perception des signaux faibles d'un environnement ou l'anticipation de tendances de fond et de changements de tendances.

b. Les outils de veille

Il existe quatre outils de veille active :

- **Les outils d'archivage d'URL, de liens ou de données** : ils permettent de constituer une base susceptible d'être interrogée dans le temps.
- **Les outils de flux RSS** : ils permettent une surveillance instantanée des informations diffusées sur un ou plusieurs sujets particuliers.
- **Les lettres d'information** : elles apportent une information spécifique qui a fait l'objet d'une pré-analyse.
- **Les listes de diffusion** : elles apportent à intervalle régulier des données selon des sujets spécifiques ou selon une vision généraliste d'un thème.

- **Les outils de veille complexe** : ils intègrent les quatre outils précédents dans un seul, avec une interface unique.

c. Les lettres spécialisées

Le principe des lettres spécialisées, ou newsletters, consiste à envoyer par e-mail un document sous format PDF ou un lien hypertexte permettant d'accéder à une source d'information spécifique. Il existe des newsletters sur une multitude de sujets ; elles permettent de suivre l'actualité d'un métier, d'une entreprise ou d'un secteur professionnel.

Créée en 1978 par le journaliste Alain Dumait, La Lettre A est une lettre confidentielle consacrée à l'actualité politique, économique et médiatique en France. En 2007, elle est rachetée par Indigo Publications et devient quotidienne en mars 2018.

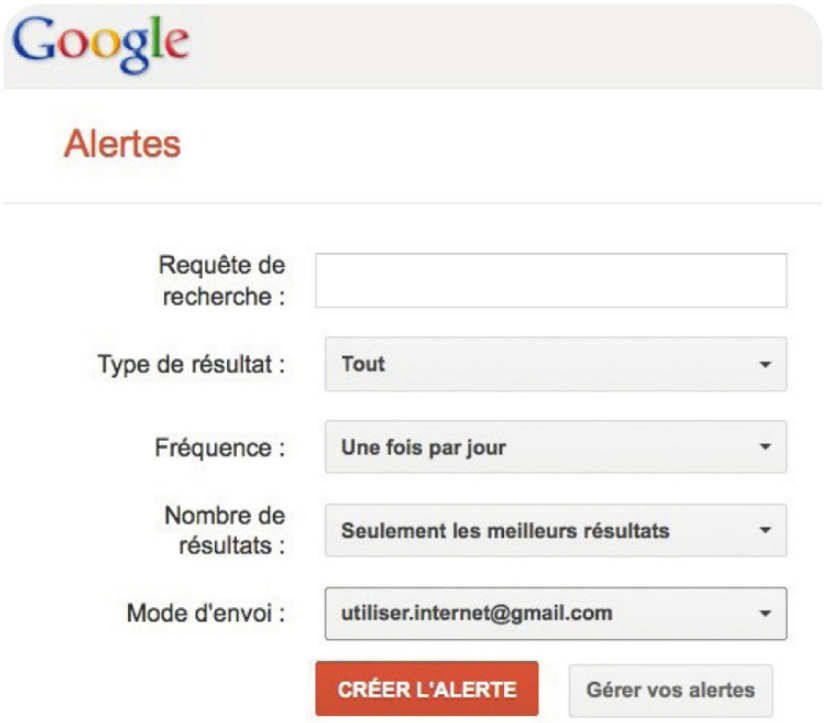
Exemple de lettre d'information.

Source : https://www.lalettrea.fr

Cependant, l'envoi systématique de newsletters, à intervalle régulier, peut devenir ennuyeux, l'intérêt des lettres d'information étant lié à l'actualité du métier et au traitement de l'information apporté par le rédacteur. Comme nous l'avons vu pour les réseaux sociaux, les newsletters ont tendance à privilégier les informations valorisantes pour une société ou un sujet, au détriment des informations polémiques ou négatives. L'objectivité de ces lettres est donc à prendre en considération dans la phase d'analyse de l'information.

d. Les alertes

Il est possible de constituer un réseau d'alerte simple grâce aux systèmes développés par des sites tels que Google Alerte, Mention ou TalkWalker Alerte. Ces solutions en ligne sont généralement gratuites et permettent de veiller un mot-clé, une personne ou une entreprise. À chaque fois que l'objet de votre recherche est cité sur Internet, vous recevez une alerte par e-mail ou par SMS vous invitant à vous connecter sur le site qui mentionne l'objet de votre alerte.



Exemple d'alerte Internet *via* Google

3 L’investigation économique

L’investigation économique consiste en la recherche orientée d’informations, de renseignements ou de témoignages sur le terrain dans le but de constituer un rapport d’analyse détaillé et circonstancié sur un sujet économique, une entreprise ou une organisation.

L’intelligence économique s’impose depuis près de vingt ans comme une façon légale de s’adapter et d’agir efficacement dans le réel (en prenant en compte la réalité) du xxi^{e} siècle. Éric Delbecque[4] la définit comme « *l’alliage d’une culture, d’un savoir-faire et d’une politique publique de partenariat public/privé* ». Le processus d’investigation économique va au-delà de la simple veille active : il met en œuvre des méthodes proactives de recherche, et notamment des actions sur le terrain pour aller quérir des informations de qualité, dites « à valeur ajoutée ».

a. Les sociétés de renseignement privées (SRP)

Dans un environnement économique où l’information est stratégique, les entreprises ont atteint leurs limites dans la recherche de données, et il est parfois nécessaire de faire appel à des sociétés spécialisées dans l’investigation économique. Ces spécialistes de la veille et du renseignement fournissent des services dédiés aux organisations : veilles commerciales ou concurrentielles, études de marché, enquêtes de solvabilité, enquêtes de notoriété, recherches ciblées…

La particularité de ces sociétés réside en leur capacité à monter des campagnes de recherche de terrain, en contact direct avec leurs cibles. Généralement animées par des professionnels encadrés par une éthique stricte, elles agissent dans le cadre de la loi et des règlements. Parfois, certaines peuvent être amenées à user de méthodes déloyales, voire illégales. Il existe un encadrement juridique fort pour dissuader les manœuvres dolosives ou interdites.

b. Les méthodes déloyales

Certaines méthodes de renseignement, si elles ne sont pas illégales, sont considérées comme déloyales dans le cadre de la négociation. Il s'agit, par exemple, de sources provenant d'informateurs internes aux parties adverses délivrant des données protégées par le secret des affaires, ou d'informations obtenues par des manœuvres détournées cachant l'objectif réel de la prise de contact.

Exemple

Appels d'offres truqués

- Pour connaître les niveaux de prix pratiqués par son principal concurrent, une entreprise a lancé une fausse campagne d'appel d'offres. Elle a ainsi demandé à des sociétés dont elle était proche de faire réaliser des devis par son concurrent sur l'ensemble de ses prestations. Au bout de dix-huit mois de fausses requêtes, l'entreprise a réussi à établir l'ensemble de la grille des prix de son concurrent sur l'intégralité de ses prestations.

c. Les méthodes illégales

Les méthodes illégales relèvent de ce que l'on appelle communément l'espionnage. Elles fournissent des informations à très forte valeur ajoutée, mais sont généralement constitutives d'infractions pénales dont l'importance varie selon les pays.

On distingue, en matière d'espionnage économique, deux types de captations : les captations techniques et les captations humaines.

- **Les captations techniques** ont pour objectif de pénétrer et d'espionner les systèmes de communication des cibles ou leurs systèmes de stockage de données. Il peut s'agir de l'utilisation d'un virus informatique ou d'une intrusion extérieure par un acte de piraterie. La mise en œuvre de moyens techniques de captation des données implique une organisation dédiée, avec de la ressource technique forte (calculateurs, serveurs), de la compétence en informatique ou en téléphonie (hackers, programmateurs, cryptologues) et des moyens financiers élevés pour financer l'ensemble. La captation technique, si elle a longtemps été l'apanage des services étatiques, est parfois utilisée par des sociétés de renseignement privées quand il s'agit d'accaparer des informations à très forte valeur ajoutée, pour

lesquelles la question du budget nécessaire à leur obtention n'est que secondaire.

Exemple

Cambridge Analytica

En mars 2018, la société Cambridge Analytica est soupçonnée d'avoir influencé le vote des électeurs anglais sur le sujet du Brexit et des électeurs américains lors de l'élection présidentielle. Société privée de communication stratégique, utilisant des outils d'exploration des réseaux et d'analyse des données, Cambridge Analytica aurait participé en 2016 à la campagne électorale de Donald Trump en collectant, captant et exploitant, à leur insu, les données personnelles de cinquante millions d'utilisateurs de Facebook. La chaîne britannique Channel 4 a diffusé un film tourné en caméra cachée entre novembre 2017 et janvier 2018, dans lequel on voit le PDG de Cambridge Analytica, Alexander Nix, proposer le recours à des pots-de-vin et à des prostituées ukrainiennes pour faire chanter des hommes politiques. La société a annoncé, après la diffusion de ce reportage, qu'Alexander Nix était suspendu de ses fonctions, avec effet immédiat, dans l'attente d'une enquête complète et indépendante.

• **La captation humaine** intègre tous les moyens non-techniques utilisés dans la collecte de renseignements. Les méthodes de captation sont le plus souvent regroupées dans l'acronyme anglo-saxon MICE* : *Money, Ideology, Compromise, Ego*.

– *Money* : l'argent est une source de motivation pour certaines personnes amorales, prêtes à accepter de l'argent en échange de données confidentielles.

– *Ideology* : l'idéologie repose sur la croyance que l'on agit pour ses idées ou son idéal. Elle est, pour certains individus, une motivation suffisante pour livrer des secrets.

– *Compromise* : l'objectif est de compromettre la source, en l'amenant à commettre des actes moralement répréhensibles, ou illégaux, en la forçant à délivrer des informations en échange du silence sur ses exactions.

– *Ego* : la source, flattée ou mise en avant par celui qui cherche le renseignement, se sent valorisée en livrant des informations.

Exemple

Un verre de trop

- Au cours d’une négociation liée à un contentieux international, un membre de l’équipe d’une des parties au conflit est suspendu de ses fonctions par son organisation et renvoyé dans son pays d’origine dans l’heure qui suit. En effet, lors d’une soirée arrosée quelques jours plus tôt, il a été photographié dans une situation très compromettante, et a été contraint de dévoiler des informations sur les positions non négociables de son propre camp, ainsi que sur certains sujets pour lesquels ils étaient prêts à céder facilement. Pris de remords, il a ensuite tout avoué à son responsable.

Nature des agissements	Infraction retenue	Cadre légal	Sanctions
Rémunérer l'acquisition de renseignements auprès d'une personne dépositaire de l'autorité publique	Corruption active	Articles 435-1 et suivants du Code pénal	150 000 euros et 10 ans d'emprisonnement
Captation illégale des informations stratégiques d'un concurrent	Vol	Articles 311-1 et suivants du Code pénal	45 000 euros et 3 ans d'emprisonnement
Utilisation d'un faux nom ou d'une fausse qualité pour se faire remettre des informations	Escroquerie	Article 313-1 du Code pénal	375 000 euros et 5 ans d'emprisonnement
Usage de violence ou de contrainte pour obtenir la révélation d'une information confidentielle	Extorsion	Articles 226-16 et suivants du Code pénal	100 000 euros et 7 ans d'emprisonnement
Usage de menace pour obtenir la révélation d'une information confidentielle	Chantage	Articles 312-10 et suivants du Code pénal	75 000 euros et 5 ans d'emprisonnement
Captation de conversations	Violation de la vie privée	Articles 226-1 et suivants du Code pénal	45 000 euros et 1 an d'emprisonnement
Usage, notamment sur Internet, d'une fausse identité ou d'une identité usurpée	Usurpation d'identité	Article 226-4-1 du Code pénal	15 000 euros et 1 an d'emprisonnement
Écoutes illégales ou captation de documents de correspondance	Violation du secret de la correspondance	Article 226-15 du Code pénal	45 000 euros et 1 an d'emprisonnement
Révélation de secrets industriels	Violation des secrets de fabrication	Article 1227-1 du Code du travail	30 000 euros et 2 ans d'emprisonnement
Détournement d'informations au profit d'un tiers	Abus de confiance	Articles 314-1 et suivants du Code pénal	375 000 euros et 3 ans d'emprisonnement
Traitement frauduleux d'informations	Atteinte aux droits de la personne	Articles 226-16 et suivants du Code pénal	300 000 euros et 5 ans d'emprisonnement
Divulgation d'informations ayant trait aux intérêts de la Nation à une nation ou une entreprise étrangère	Espionnage	Articles 410-1 et suivants du Code pénal	750 000 euros et détention criminelle à perpétuité
Révélation de secrets de nature militaire	Violation du secret-défense	Articles 413-9 et suivants du Code pénal	100 000 euros et 7 ans d'emprisonnement

Tableau 4.1 Types de recherches d'informations illégales et sanctions pénales associées

d. La perte d'information

Bien que cela puisse paraître étonnant, on estime à 2 % le nombre des informations stratégiques qui sont perdues ou oubliées par leur détenteur dans des lieux publics. Ce mode de récupération du renseignement, plutôt atypique, relève plus de la « pêche miraculeuse » que de l'action d'une recherche planifiée.

Exemple

Égaré dans le train

- Dans un Thalys entre Paris et Bruxelles, un consultant trouve, entre deux sièges, un dossier contenant l'intégralité des processus d'achat d'un grand groupe européen travaillant dans un secteur de la défense nationale. Par chance, il s'agit d'un de ses clients et le dossier est restitué à l'entreprise, qui a depuis, souhaitons-le, pris des mesures pour éviter ce genre de désagrément.

FOCUS

Éthique et recherche de renseignement

Il peut être tentant de se lancer dans des méthodes de recherche d'informations déloyales ou illégales durant la préparation d'une négociation à fort enjeu : avoir accès à des données à très forte valeur ajoutée, dont on ne devrait normalement pas avoir connaissance, permet de disposer d'un avantage incontestable sur les autres parties prenantes, la définition de la stratégie devenant alors bien plus précise. Cependant, attention à l'éthique mise en œuvre qui peut avoir des effets pérennes : outre le fait qu'une partie des actions de captation offensive puisse être réprimée par la loi, utiliser des moyens déloyaux ou illégaux peut faire planer la menace du discrédit sur la partie qui les met en œuvre. Pris en flagrant délit d'appropriation d'informations, quelle sera l'attitude de la partie adverse et son engagement dans une stratégie de coopération ? Quel gain peut-on espérer dans un tel contexte ? C'est une question à laquelle il est indispensable de répondre avant toute action de renseignement offensif.

4 Le traitement des informations en négociation

Figure 4.3 Le traitement des informations

La création d'un processus de traitement du renseignement est nécessaire en phase de préparation d'une négociation : de trop nombreuses équipes de négociation ou entreprises recueillent une multitude de données sans les qualifier, ni les évaluer, et se trouvent conséquemment submergées par des montagnes de données inutilisables ou sources de confusion. Ce processus doit se dérouler, au minimum, en cinq phases : l'identification des informations nécessaires à la négociation, l'identification des sources pour les informations retenues, leur qualification, leur traitement et enfin leur intégration dans le processus de décision.

a. Identification des informations nécessaires

La prolifération des sources et l'accessibilité des moyens de recherche amènent une multitude d'informations, mais « l'excès d'informations tue l'information » ! Avant toute négociation, il faut établir une liste des données nécessaires pour comprendre le contexte global de la situation : elles peuvent être liées à un contexte économique, à une entreprise cible, à la concurrence, aux expériences de négociations précédentes…

Informations nécessaires pour une négociation commerciale	Informations nécessaires pour une négociation sociale	Informations nécessaires pour une négociation de crise
• Positionnement de la partie adverse sur le marché • Positionnement de la concurrence • Prix du marché • Pratiques des remises dans le secteur • Urgence de la négociation • Historique de la relation • Profil des négociateurs • Sociogramme des parties prenantes • Chiffres-clés de l'entreprise	• Représentativité syndicale • Sociogramme des syndicats • Avis des collaborateurs • Expertise juridique • Calendrier social • Profils des représentants syndicaux • Politique RSE[1] de l'entreprise • Historique des négociations • Relations interpersonnelles entre les parties prenantes.	• Circuit de décision interne • Moyens d'intervention • Profil du forcené • Motif du retranchement • Antécédents du forcené • Environnement familial du forcené • Nombre de personnes impliquées • Revendications formulées • Moyens de communication • Contacts préalables

Tableau 4.2 Informations nécessaires selon les types de négociations [5]

b. Identification des sources

Une fois les informations nécessaires énumérées, il convient d'en identifier les sources appropriées. Il peut s'agir de sources humaines (collaborateurs, partenaires, internes ou externes), de sources légales (Registre du commerce, registre du personnel, rapports obligatoires) ou enfin, de sources documentaires (presse, rapports d'activité, sites Internet).

Les sources doivent être analysées en fonction de trois critères principaux :

- **Leur caractère d'autorité** : quand elles émanent, par exemple, d'une entité légale, les informations ont un impact bien plus important, tant sur leur analyse dans le processus de traitement que sur leur opposabilité éventuelle à la partie adverse.
- **Leur crédibilité** : quel degré de confiance peut-on accorder aux sources ? Les sources documentaires officielles et vérifiées disposent d'une crédibilité bien plus forte que des sites Internet ou des publications privées dont on ne connaît pas toujours les procédures de validation des données.

- **Leur pertinence** : elle s'évalue en fonction de l'adéquation entre la source et le besoin de renseignement. Un rapport d'expert sur le temps de travail aura plus de pertinence pour un DRH qu'un échange verbal entre collaborateurs sur ce même sujet.

c. Qualification des informations obtenues

La qualification des informations consiste à attribuer deux critères à chacune des données : le caractère prioritaire dans la phase de traitement, et la sensibilité vis-à-vis des parties prenantes.

- **La « priorisation » des données** : certaines informations doivent être traitées en priorité. Recevoir, dans une négociation sociale, une information relative à la demande d'augmentation du point d'indice de la part des syndicats est plus utile que l'information concernant leur désaccord quant à l'heure du début de la réunion de négociation. Les deux informations sont importantes, mais la première est plus urgente que la seconde car elle touche au fond de la négociation quand la seconde ne concerne que la forme.
- **La sensibilité des données** : des informations obtenues dans le cadre d'une investigation peuvent revêtir un caractère confidentiel, et leur divulgation à la partie adverse ou à des tierces parties pourrait générer des difficultés, comme une perte de confiance.

Notre conseil

Marquez les informations sensibles au niveau de la phase de qualification. Ces informations ne doivent pas être diffusées à l'extérieur de l'équipe de négociation, certaines ne devant même pas être utilisées lors des échanges au risque de montrer à la partie adverse qu'elle a fait l'objet d'une investigation et de nuire ainsi à la confiance réciproque.

Exemple

Information confidentielle

En phase de négociation, lors d'une fusion, plusieurs organismes financiers se disputent le leadership sur l'opération. L'un d'eux a fait appel à une société de renseignement privée pour obtenir des données confidentielles sur l'une des parties adverses, la plus virulente. Grâce à ces informations, obtenues par des indiscrétions internes auprès de la partie adverse, il est établi que le comité de direction se déchire sur une question relative à la répartition des bénéfices. Cette information, très sensible, n'est pas qualifiée comme telle et elle est abordée lors de la réunion de préparation avec l'un des avocats. Celui-ci, non sensibilisé au caractère confidentiel de cette donnée, va l'évoquer ouvertement pendant une phase de négociation, révélant aux autres qu'ils ont fait l'objet d'une investigation interne déloyale. Cette révélation va mettre fin aux échanges et faire avorter l'opération de fusion.

d. Traitement des informations

Le traitement des informations suppose l'enchaînement de trois étapes successives : vérification, analyse et adéquation au référentiel.

- **La vérification** : en fonction de la crédibilité des sources et de leur pertinence, les informations sont vérifiées : sont-elles vraies et sont-elles toujours d'actualité ? Nous verrons plus loin que de nombreux biais perceptifs viennent nuire à notre objectivité ou à notre façon de percevoir les informations. Or, pour obtenir une analyse de qualité, les informations que nous traitons doivent être justes, objectives, et vérifiées dans la durée.

Exemple

Erreur de mise à jour

Le gouvernement d'un pays d'Asie du Sud souhaite lancer la construction d'une infrastructure routière qui va traverser plusieurs territoires tenus par des communautés locales. Pour préparer la phase de négociation, une équipe de diplomates réfléchit à une stratégie et se renseigne sur le chef de l'une des communautés les plus opposées au projet. Les diplomates recueillent des données issues de la presse locale, des fiches de services de renseignement, et quelques rapports de relations antérieures avec lui et son conseil tribal. Après une semaine de préparation, une délégation est envoyée au contact. Tout est prêt : chacun connaît le profil psychologique du chef de la communauté, ses habitudes dans les négociations antérieures, son entourage… Les diplomates sont introduits dans une grande salle et se trouvent face aux représentants de la communauté. Surpris, ils ne voient pas celui qu'ils attendaient. Et pour cause, ce dernier est décédé depuis deux ans. Devant la multitude des informations disponibles et traitées par les diplomates, ceux-ci ont oublié de vérifier la véracité de l'information la plus importante de toutes.

- **L’analyse** : chaque information est étudiée pour en retirer ce qui peut être utile à la préparation de la négociation. À ce stade, il est essentiel de se remémorer l’objectif : « quelle est la question à laquelle on souhaite répondre ? » Se souvenir de l’objectif recherché permet de mieux identifier les données importantes à extraire parmi la multitude.

Exemple

Hors sujet

Un journal sud-africain prépare un dossier sur les énergies renouvelables et sur les changements de législation nécessaires pour accroître leur développement dans la province de Gauteng. Dans le cadre de la préparation de l’interview d’un homme politique local, une équipe de stagiaires passe au crible toutes les informations disponibles sur cette personne. Après quarante-huit heures de travail, ils sont capables de donner la composition de sa famille, les étapes de son ascension au sein de son parti politique, les diverses adresses de ses comités de soutien, et même le nombre de sucres qu’il met dans son café du matin. Cependant, ils n’ont aucune information concernant sa position quant aux énergies renouvelables, malgré les interviews qu’il a déjà données dans le passé sur ce sujet. Les stagiaires ont analysé les renseignements en oubliant l’objectif initial : le sujet de l’interview.

- **L’adéquation au référentiel** : les données dégagées de l’ensemble des informations sont réparties en fonction de leur apport aux différentes phases du référentiel PACIFICAT. Elles permettent ainsi une analyse par étapes en fonction des outils spécifiques du référentiel.

	Informations traitées (exemple de négociation commerciale)
Pouvoir et leadership	• Qui est le décideur de notre propre partie • L'impact de la notoriété de notre marque sur la partie adverse • L'historique de la relation • L'axe du mandant qui a le plus d'importance pour la partie adverse
Analyse du contexte	• L'objectif que s'est fixé la partie adverse • Les enjeux symboliques des négociateurs adverses
Cartographie des acteurs	• Les relations d'influence entre les négociateurs adverses • L'animosité déclarée entre deux des influenceurs de la partie adverse • Le profil narcissique d'un décideur adverse
Identification des stratégies	• Volonté de coopération de la partie adverse • Stratégies déjà utilisées dans le passé par la partie adverse
Formation de l'équipe	• Profils nécessaires à une équipe efficace • Profils disponibles dans l'équipe de négociation
Influence et relation	• Techniques dolosives déjà utilisées par le passé par la partie adverse • Capacité empathique des négociateurs internes
Clôture de la négociation	• Pression du temps et degré d'urgence de la négociation • Fiabilité dans l'application des décisions de la partie adverse par le passé
Apprentissage et débriefing	• Dernières erreurs commises lors de négociations similaires par le passé
Transmission du savoir	• Enseignements tirés des négociations similaires par le passé

Tableau 4.3 Répartition des informations au sein du référentiel PACIFICAT

e. Intégration des informations dans le processus de prise de décision

Quand toutes les informations sont clarifiées, vérifiées et structurées selon le référentiel PACIFICAT, elles peuvent être intégrées dans le processus de prise de décision de l'équipe de négociation pour décider du choix du pouvoir le plus approprié, de la verbalisation de l'objectif commun partagé (OCP), du choix de la stratégie…

La diffusion de l'information peut commencer, en délivrant les données à ceux qui doivent les connaître et à condition que l'information soit

importante et pertinente pour eux.

FOCUS

L’information par des négociateurs

Pour garantir un traitement efficace des informations dans la phase de renseignement, il est préférable de confier cette mission à des personnes qui sont au moins formées à la négociation, au mieux négociatrices elles-mêmes. Maîtrisant le sujet, elles pourront assurer une mise en contexte des données et une intégration plus efficace.

MISE EN SITUATION

Prise d’otage

Lors d’une prise d’otage, l’équipe de négociateurs de crise d’un groupe d’intervention fait face à un forcené armé et retranché. Un officier du renseignement est envoyé auprès de la famille de l’individu pour recueillir des informations. Les données disponibles sont multiples et très variées : le forcené est un schizophrène qui a cessé de prendre son traitement, la liste des médicaments est transmise au policier, ainsi que les plans de l’appartement. On lui indique la disposition des lieux et on l’informe que l’individu a l’habitude de pousser son armoire derrière sa porte d’entrée… Plusieurs dizaines d’autres renseignements plus ou moins importants affluent ainsi.

Que faire ?

Face à une telle avalanche d’informations, il est primordial pour le négociateur d’analyser les renseignements :

1. Qu’est-ce qui est urgent ?
2. Qu’est-ce qui est important ?
3. Qu’est-ce qui doit être transmis et à qui ?

L’officier du renseignement est formé à la fois à la négociation et aux techniques d’intervention. Dès lors, il

donne immédiatement au groupe d'assaut les informations sur les plans de l'appartement, et la présence éventuelle d'une armoire derrière la porte d'entrée. Les informations sur le profil psychologique du forcené ne sont pas importantes pour le groupe d'assaut. En revanche il donne tout de suite le profil du schizophrène et la liste des médicaments aux négociateurs, ce qui va permettre d'orienter la stratégie relationnelle.

SECTION 2

L'ORGANISATION DE LA PARTIE ADVERSE

On ne négocie jamais tout seul, et la partie adverse va influencer la stratégie, la tactique et les méthodes mises en œuvre au fil des discussions. La compréhension de son organisation et de sa dynamique est capitale dans la phase de renseignement et de cartographie.

1 La dynamique de groupe en négociation

La *dynamique de groupe** représente l'ensemble des phénomènes, processus et mécanismes de création, de conduite et de dissolution mis en œuvre dans les groupes sociaux.

Le psychologue allemand Kurt Lewin[6] est à l'origine de la théorie de la dynamique de groupe, et notamment de l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale au travers du groupe. Pour Lewin, les forces en présence au milieu d'un groupe s'équilibrent naturellement et contribuent à la création de processus de fonctionnement internes stables. Les membres du groupe vont se tourner vers deux directions fondamentales : le maintien du groupe dans le temps et l'atteinte des objectifs communs.

Selon le nombre de membres, on distingue différents modèles de groupes :

- **Le groupe minimal** est constitué d'au moins 3 personnes, nombre nécessaire pour que se mettent en œuvre des coalitions plus ou moins stables.
- De 3 à 5 personnes, il s'agit de **petits groupes** peu structurés, avec des activités informelles et spontanées.
- De 6 à 15 membres, on parle de **groupes restreints**. Ces groupes sont structurés dans la recherche de l'atteinte d'un objectif commun, et les relations entre les membres s'organisent pour atteindre cet objectif. Le groupe restreint, à l'instar d'équipes commando, ou d'équipes de négociateurs de crise, est le modèle de groupe le plus efficace en environnement complexe.
- De 16 à 24 membres, il s'agit de **groupes étendus**, qui se caractérisent notamment par leurs difficultés à s'organiser en situation de tension. En effet, le nombre de membres pousse à la subdivision et peut être peu propice à l'action rapide et organisée en situation complexe.
- Au-delà de 25 membres, on parle de **groupes larges** qui doivent organiser leurs subdivisions et leur représentation pour pouvoir agir efficacement.

En situation de négociation, nous étudierons les trois cas de parties adverses les plus fréquemment rencontrés et observés : l'individu, le groupe constitué et le groupe chaotique.

a. L'individu en négociation

Négocier avec une seule personne se produit souvent dans les négociations du quotidien : un collaborateur qui négocie son augmentation de salaire, un particulier qui négocie l'acquisition d'un véhicule, un commercial qui négocie un contrat avec un chef d'entreprise…

L'individu en négociation est autonome pour ses choix, sa vision de la situation et la mise en œuvre de sa propre motivation. Il n'y a donc pas de dynamique particulière dans la négociation avec une personne seule, si ce n'est celle induite par le profil psychologique de l'individu et/ou les comportements choisis par cet individu dans le cadre de la relation de négociation. La section 3 de ce chapitre, consacrée aux profils complexes, apportera plus de précisions sur ce thème.

b. Le groupe constitué en négociation

Un *groupe constitué** est une association d'individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des objectifs communs. Les individus vont s'attribuer des rôles, partager des valeurs communes, se doter de règles et réaliser des actions dans le cadre du groupe auquel ils appartiennent. Le groupe se caractérise par un système d'interdépendance puissant, conduisant à l'efficacité du groupe.

Il existe deux sortes de groupes constitués en négociation : le groupe autonome et le groupe de représentation.

- **Le groupe autonome** se suffit à lui-même et prend ses décisions en son sein : un groupe de copropriétaires, un comité de direction ou un groupe criminel retranché.
- **Le groupe de représentation** est formé par une délégation d'un groupe plus large, envoyée par ce dernier pour mener les discussions en son nom : c'est le cas d'une délégation syndicale, d'une équipe de diplomates ou d'un groupe d'acheteurs qui négocie avec un prestataire.

La différence entre le groupe autonome et le groupe de représentation réside dans la phase de prise de décision. En termes de dynamique, le fonctionnement du groupe est identique, nous ne ferons donc pas de différence notable dans ce chapitre.

FOCUS

Groupe autonome ou groupe de représentation ?

Il est important de savoir identifier si le groupe en face de nous est un groupe autonome ou un groupe de représentation. Un groupe autonome peut laisser penser qu'il n'a pas le pouvoir de décider en interne et qu'il n'est en fait qu'un groupe de représentation. Cela lui permet de bénéficier de l'effet fusible[7] et de se donner du temps en arguant qu'il doit rendre compte à son décideur avant de s'engager. À l'inverse, un groupe de représentation peut laisser croire qu'il a le pouvoir de décider pour se valoriser dans la négociation alors qu'il devra, en phase de clôture, solliciter l'aval de son décideur, au détriment du respect du timing et du fait que le décideur ne sera peut-être pas convaincu de son choix.

Dans le cadre de la cartographie d'un groupe en négociation complexe, il convient d'envisager le fonctionnement du groupe constitué autour de quatre axes principaux.

- **L'objectif à atteindre** : c'est la mission que se fixe le groupe, qui cherche à satisfaire un enjeu particulier[8]. L'objectif peut être clair, vague ou indéterminé. Il peut aussi être accepté par tous ou divergeant selon les membres du groupe.
- **La prise de décision** : elle peut être directive ou participative, individuelle ou collective.
- **La répartition des rôles** : les rôles peuvent être attribués de manière hiérarchique ou fonctionnelle, et être figés dans le temps ou susceptibles d'agilité.
- **Les règles de fonctionnement** : elles peuvent être souples et adaptables, ou, rigides et peu modulables.

	Équipe commando	Délégués syndicaux	Comité de direction	Groupe terroriste	Pool bancaire
Objectif	Clair et accepté	Vague et divergeant	Clair et divergeant	Clair et accepté	Clair et divergeant
Décision	Participative et collective	Directive et collective	Directive et collective	Directive et individuelle	Participative et collective
Rôles	Fonctionnels et agiles	Hiérarchiques et figés	Hiérarchiques et figés	Fonctionnels et figés	Hiérarchiques et agiles
Règles	Souples	Rigides	Rigides	Rigides	Souples

Tableau 4.4 Les facteurs constitutifs des groupes

c. Le groupe chaotique en négociation

Un *groupe chaotique** est une association d'individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des objectifs opportunistes. Les individus vont s'attribuer des rôles pour atteindre leurs objectifs individuels et se servir des autres, même à leur détriment. Les règles de fonctionnement et

d'interdépendance ne sont que de façade et la dynamique interne est peu prévisible. L'efficacité du groupe chaotique est de courte durée.

Le groupe chaotique représente un facteur de complexité important dans une négociation : faire face à un ensemble d'individualités qui s'unissent pour assouvir leurs objectifs individuels relève d'un numéro d'équilibriste : la structure du groupe est très fragile, et chaque membre va se battre pour son intérêt personnel, même s'il doit pour cela se retourner contre son groupe. L'absence de leader et la présence de nombreux opportunistes imposent une conduite de la négociation identique à celle que l'on aurait si l'on s'adressait à des individus autonomes.

Exemple

Chaos

- Au cœur d'un pays d'Afrique centrale, sur un site industriel, de nombreuses dissensions circulent entre la direction et les salariés. Un mouvement de grève a été déclenché et la production est à l'arrêt, ce qui occasionne une rupture de la chaîne d'approvisionnement de la société mère. Les ouvriers sont soudés dans cette grève, ils demandent une augmentation massive de tous les salaires. Alors que la DRH entame les discussions, l'un des managers du groupe assiste à une bagarre entre ouvriers. Deux communautés rivales s'affrontent, sous couvert de revendication salariale. Au bout de quelques heures, l'unité ouvrière vole en éclat, et chacun essaye de tirer profit de la situation. Plus aucun leader n'est capable de contenir le mouvement ni d'arrêter la grève, le blocage va durer plusieurs jours et se terminer par des négociations avec chacun des ouvriers. Le groupe constitué pour revendiquer les augmentations de salaire s'est transformé en groupe chaotique sans règle ni objectif commun.

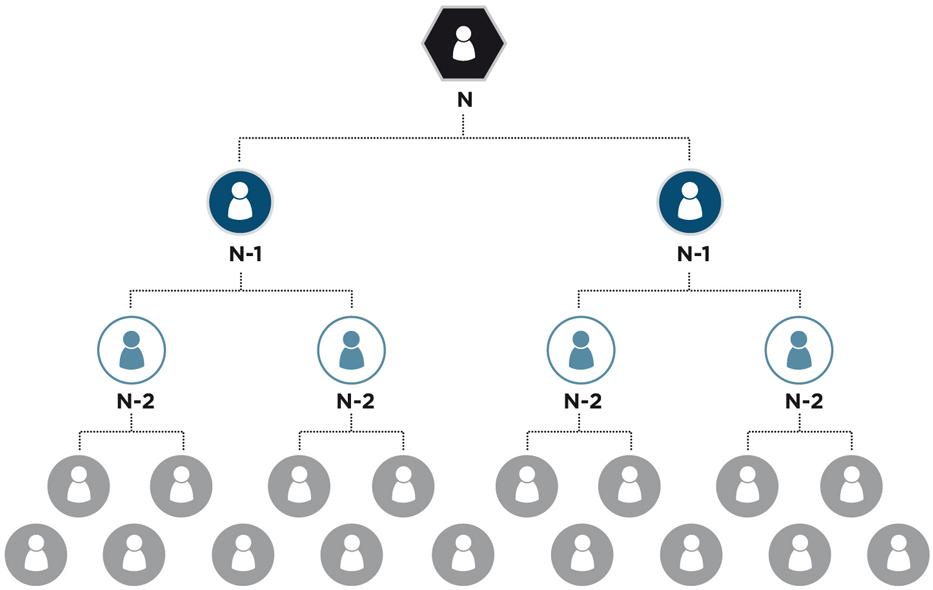
2 L'organigramme

Toutes les entreprises, tous les groupes constitués, toutes les organisations, disposent d'une structure afin d'atteindre leur objectif. Pour la représenter, on utilise des outils graphiques : les *organigrammes**. Ceux-ci représentent une cartographie simplifiée de la structure, montrant de manière figée et instantanée les liens hiérarchiques entre les individus et/ou les entités de la structure.

a. Une organisation figée

L’organigramme reproduit graphiquement les différents organes de l’entreprise. Il délimite les « territoires » de chacun, les attributions et les missions de tous. Il permet d’observer et de comprendre le mode de fonctionnement de la structure, mais reste une représentation figée. En effet, un organigramme n’exprime que l’apparence des relations internes, ce qui ne représente qu’une façade. En négociation, il est utile pour avoir une vision globale de l’entreprise mais en aucun cas pour comprendre les relations réelles entre les identités et les individus.

Figure 4.4 Un exemple d’organigramme pyramidal



b. Une expression de l’organisation

Le choix d’un organigramme relève d’une volonté de l’entreprise : c’est une photo arrangée de ce que l’entreprise souhaiterait être et non pas de ce qu’elle est vraiment. L’organigramme ne donne que peu d’informations sur :

– l’importance réelle de chaque entité ou fonction ;

– les relations positives ou négatives entre ces entités ;

– les circuits d’influence internes ;

– le processus réel de choix interne et de prise de décision.

Or, ces informations sont capitales dans la préparation d'une négociation afin de savoir à qui s'adresser et qui influencer pour obtenir un résultat.

3 Le sociogramme

Chaque individu évoluant dans un groupe social est susceptible d'être influencé par son groupe et par chacun de ses membres. Pour comprendre cette mécanique des influences internes d'un groupe, nous avons recours à un *sociogramme**.

Le sociogramme est une représentation graphique des liens sociaux qu'une personne entretient au sein de son groupe. C'est le médecin Jacob Levy Moreno[9] qui a expérimenté les premiers sociogrammes. C'est en observant à Vienne, en 1917, les relations interpersonnelles dans les camps de réfugiés du Sud-Tyrol qu'il pose les bases de la sociométrie. En observant le regroupement des réfugiés par affinités, il évalue l'effet sur leur santé mentale et leur capacité à surmonter les épreuves.

a. Les réelles relations de pouvoir

Un sociogramme permet d'objectiver la dynamique du groupe et de mettre en exergue les véritables relations de pouvoir qui s'exercent au sein de l'organisation. En négociation complexe, c'est un outil très précieux pour comprendre qui est un allié ou un adversaire potentiel, quelles sont les relations internes qui perturbent l'objectivité du choix, et comment influencer ces relations dans un but défini.

Exemple

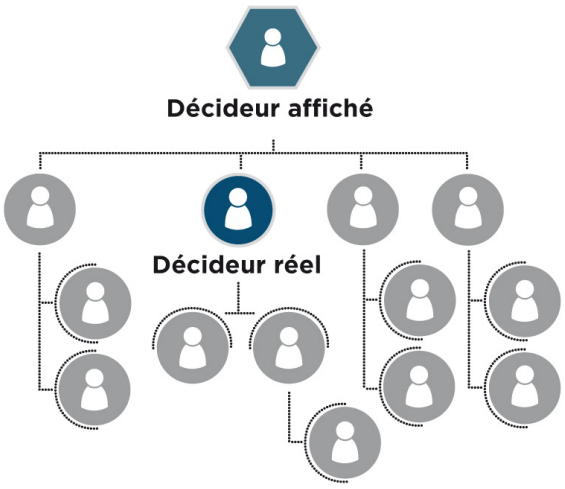
Mauvais ciblage

- Quelque part en Amérique latine, Raùl, un acquéreur foncier, se lance dans une négociation pour acheter un immense terrain appartenant à une communauté paysanne. Il a étudié sérieusement l'organisation de la communauté et a préparé sa rencontre avec le chef. Il a vraisemblablement identifié l'enjeu de ce leader, ce qui lui donne un avantage précieux. Mais sa négociation va s'enliser pendant des jours, et il va se faire doubler par un concurrent. En effet, Raùl s'est basé sur ce qu'il connaît de l'organigramme « affiché » de la communauté. Or, le décideur affiché n'est pas le décideur réel. Il a perdu son temps en s'adressant à la mauvaise personne, erreur que n'a pas commise son concurrent, qui s'est basé sur le sociogramme et non sur l'organigramme.

b. Une organisation parallèle

Le sociogramme révèle souvent une organisation parallèle à l'organigramme : il y a ce que l'entreprise voudrait être (l'organigramme) et ce qu'elle est vraiment (le sociogramme). Comme toute organisation cachée, l'organisation des liens internes se tisse discrètement : faire un sociogramme fiable nécessite un travail de renseignement approfondi. Dans cette situation, la phase d'analyse est essentielle : relier des camarades de la même promotion d'une grande école, étudier les liens positifs ou négatifs sur les réseaux sociaux, savoir « interroger » habilement une source interne pour s'assurer d'une amitié présumée ou d'une inimitié pressentie, vérifier un conflit d'intérêts latent ou le choc de deux agendas personnels dans une négociation précise… Cette analyse requiert des compétences professionnelles d'enquêteur et s'avère extrêmement payante pour comprendre les rouages d'une entreprise.

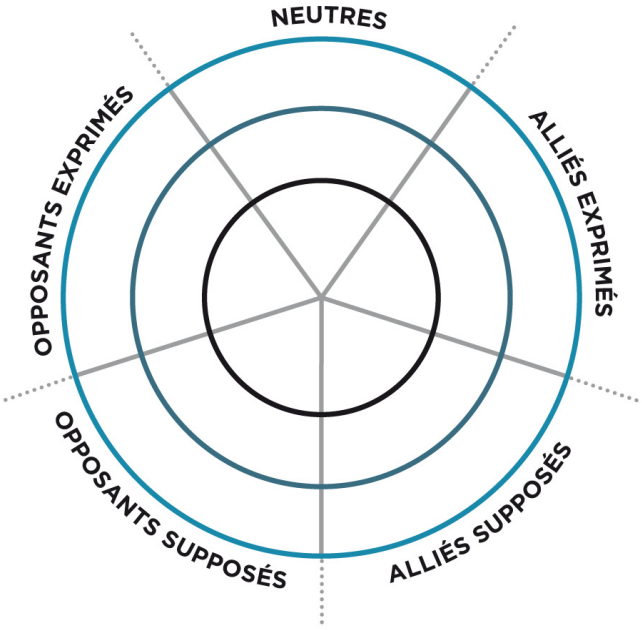
Figure 4.5 Le décideur réel derrière le décideur affiché



4 Le Socioplan

Obtenir les renseignements nécessaires à l'établissement d'un sociogramme ne suffit pas, il faut ensuite savoir le matérialiser de manière simple et pragmatique pour en faire un outil efficace. Le Socioplan nous permet cette visualisation du sociogramme.

Figure 4.6 Le Socioplan pour cartographier les acteurs d'une négociation



a. Le recensement des acteurs

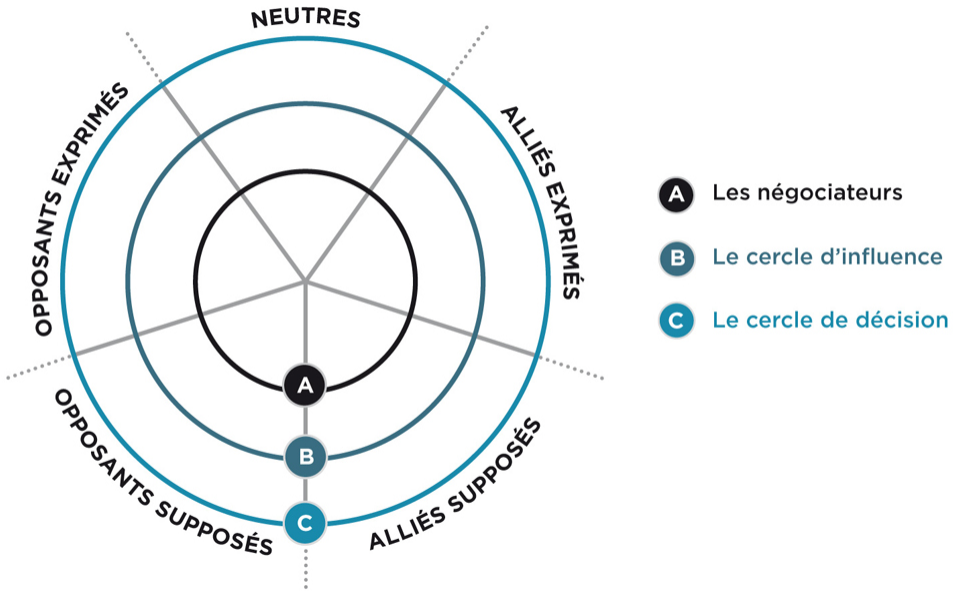
La première étape de la création du Socioplan consiste à recenser les acteurs impliqués dans la négociation. On distingue trois niveaux d'acteurs principaux lorsque l'on négocie face à un groupe constitué.

- **Les négociateurs** : ce sont ceux avec lesquels se fera le contact direct. Ils vont conduire les discussions et ce qu'ils vont percevoir de la situation va influencer le ou les décideurs.
- **Le cercle d'influence** : il intègre ceux qui ont une relation d'influence directe avec les négociateurs, et qui peuvent modifier leurs positions ou leurs perceptions. Ce peut être un N+1, un expert technique, un pair avec lequel il entretient des relations de proximité.
- **Le cercle de décision** : il est généralement éloigné de ceux qui négocient. Il peut ne s'agir que d'une personne, dans le cas d'un décideur unique ; ou bien d'un groupe de décision, comme un comité exécutif ou un directoire.

b. La proximité

Seconde étape de la création du sociogramme : positionner les acteurs recensés sur le Socioplan. Ils vont être placés en fonction de leur proximité de contact : les négociateurs seront positionnés dans le premier cercle, au centre de la « cible ». Les membres du cercle d'influence seront placés dans le deuxième cercle du Socioplan, puis le cercle de décision sera positionné dans le dernier cercle, le plus éloigné du contact (figure 4.7).

Figure 4.7 La proximité du contact



c. L'engagement : les neutres, les alliés et les opposants

Chaque acteur va être affecté à une section du Socioplan en fonction de son engagement quant à l'objectif de la négociation. Les neutres seront placés dans le quartier supérieur, les alliés dans le quartier de droite et les opposants dans le quartier de gauche (figure 4.8).

Ce travail de qualification des acteurs n'est nullement une science exacte, et les erreurs de positionnement sont fréquentes. L'engagement des acteurs comme alliés ou adversaires peut aussi évoluer dans le temps selon l'avancée de la négociation ou les actions d'influence organisées. Le

Socioplan est un outil évolutif qui se modifie au fil du temps, dès que cela s'avère nécessaire.

> **Notre conseil**
>
> En cas de doute sur l'engagement d'un acteur, attention aux interprétations et aux biais perceptifs : il vaut mieux le placer dans les acteurs neutres plutôt que se tromper sur son soutien ou son opposition.

d. L'expression de l'engagement

Pour savoir si certains des acteurs sont des alliés ou des opposants à l'objectif, il faut se baser sur les renseignements obtenus. Dans ces informations, on différencie ceux qui ont ouvertement *exprimé* leur soutien de ceux qui sont *supposés* être des alliés. En fonction de cette expression effective ou supposée, la place des acteurs varie dans leur quartier respectif. La même classification est effectuée pour ceux qui sont opposés à l'objectif, entre ceux qui ont *signifié* leur opposition et ceux que l'on *suppose* être en désaccord (figure 4.9).

> **Notre conseil**
>
> Pour faire la cartographie des acteurs en utilisant le Socioplan, gardez en tête l'acronyme PEER : Proximité, Engagement, Expression de l'engagement, Relation entre les parties prenantes.

Figure 4.8 Les neutres, les alliés et les opposants

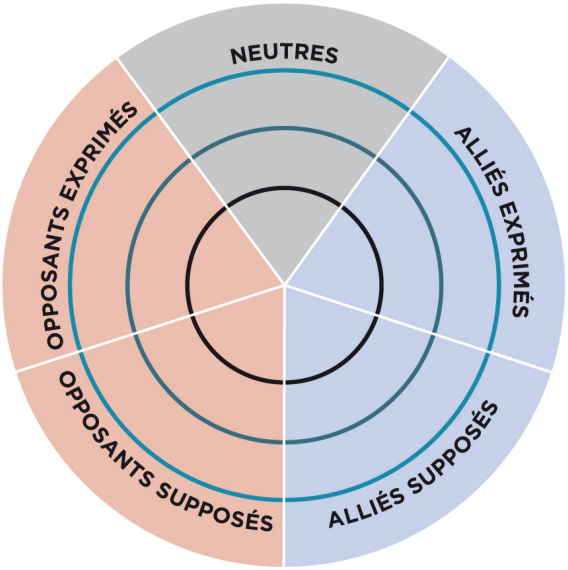
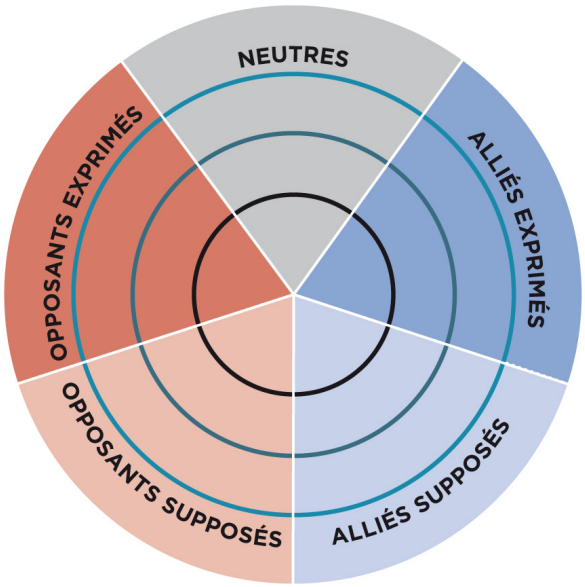


Figure 4.9 Les quartiers « exprimés » et « supposés »



FOCUS

L’expression de l’engagement

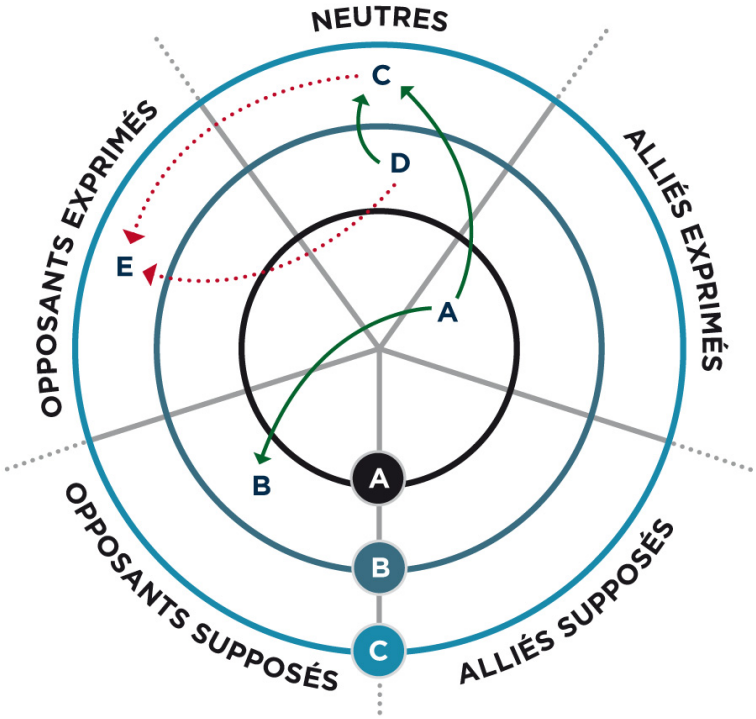
L’expression de l’engagement par un acteur peut déterminer sa capacité à modifier sa position. Si un opposant s’est ouvertement exprimé sur sa décision de ne pas soutenir un projet ou une négociation, il aura beaucoup plus de difficultés à changer d’avis sans perdre la face vis-à-vis des personnes auprès desquelles il s’est déclaré. Un opposant supposé qui n’a rien énoncé d’officiel sera certainement plus susceptible de changer d’avis s’il n’a pas à se dédire.

e. Les relations entre les acteurs

La dernière étape du Socioplan consiste à caractériser les liens entre les acteurs de la négociation. Là encore, il s’agit d’un travail d’analyse du renseignement susceptible de faire l’objet d’erreurs et donc évolutif en fonction de la situation.

Les liens positifs sont matérialisés par un trait continu de couleur verte et les liens négatifs par un trait en pointillé de couleur rouge.

Figure 4.10 Les relations entre les parties prenantes



Exemple

Où est passée la couleur ?

- Au cours d'une négociation, lors d'un kidnapping en Amérique du Sud, une équipe de négociateurs réalise un Socioplan et le fait parvenir aux négociateurs au contact. Les relations entre les acteurs sont matérialisées par un trait plein, rouge ou vert, en fonction de leur caractère positif ou négatif. Il n'y a pas d'Internet dans la zone, et l'envoi se fait par fax. Seulement, le fax recevant le document ne prend pas en compte la couleur, et toutes les relations entre les acteurs apparaissent en trait noir : impossible de savoir qui est allié de qui, et qui est opposé à qui. C'est la raison pour laquelle depuis cet incident, les relations symbolisées par un trait rouge sont matérialisées par un trait discontinu afin d'éviter le problème de la perte de la couleur selon le mode de transmission.

5 Comprendre l'influence au sein de la partie adverse

Outil de représentation graphique du sociogramme, le Socioplan est le moyen le plus simple et le plus rapide de comprendre les mécanismes d'influence au sein de la partie adverse. Cette compréhension permet d'identifier les actions d'information ou les prises de contact indirectes que l'on pourra activer pour accompagner la négociation.

a. S'appuyer sur les alliés

Avoir des alliés au sein de la partie adverse est un atout à ne pas négliger : il faut entretenir le soutien dans la durée pour s'assurer qu'il sera toujours effectif au moment de la négociation ou dans la phase de décision. Une erreur fréquemment observée consiste à considérer l'appui des alliés comme acquis, et ainsi se trouver démuni, les liens s'étant distendus au cours du temps.

Exemple

Garder le lien

Edward est un commercial averti. Il maîtrise son sujet mieux que personne, et ne doute pas de sa capacité à bien mener une négociation de renouvellement de contrat avec l'un de ses meilleurs clients. De plus, il dispose d'un précieux atout : le directeur des achats du groupe l'apprécie beaucoup et l'a soutenu l'année précédente lors des négociations. Edward se présente au siège de la société et se dirige vers la salle où vont se dérouler les négociations. Il croise dans le couloir le directeur des achats, s'approche de lui avec un grand sourire, et se trouve face à un interlocuteur froid et distant. Déstabilisé, Edward tente de réagir. Mais le début des négociations ne va rien arranger : le directeur des achats se montre agressif et ne se présente pas comme un allié d'Edward. Après deux heures d'âpres discussions, Edward ressort découragé. Il tente d'en savoir plus grâce à une de ses sources internes. Deux jours plus tard, il apprend que le directeur des achats n'a pas apprécié de ne plus avoir aucun contact avec lui durant plus d'un an. Il considère désormais Edward comme les autres commerciaux, se servant de ses liens amicaux uniquement dans le but d'obtenir de meilleures conditions tarifaires. En négligeant d'entretenir son contact et sa relation privilégiée, Edward a transformé un allié potentiel en opposant avéré.

b. Neutraliser les adversaires

Il n'existe pas de règle immuable en la matière, et la question se pose à chaque négociation : faut-il essayer de « retourner » les adversaires ou vaut-il mieux les ignorer ? Il est plus facile d'encourager un allié à nous soutenir que d'amener un adversaire à changer sa position. On considère même que si l'adversaire a exprimé ouvertement son opposition, il sera quasiment impossible de le faire changer d'avis, car ce faisant, il risque de perdre la face. Hormis dans les cas où le changement de position d'un opposant exprimé est lié à des faits nouveaux où à des révélations qui emportent son assentiment, il est inutile de perdre du temps et de l'énergie dans une action d'influence à son égard.

En revanche, un opposant supposé peut faire l'objet d'un contact direct ou d'une action d'influence pour tenter de le neutraliser, ou de le faire basculer du côté positif du Socioplan. Il ne faut pas se montrer trop intrusif ou agressif, mais l'informer sur les sujets à propos desquels il pourrait formuler des objections. Cela est d'autant plus valable si l'on considère que son opposition supposée est liée à une mauvaise compréhension du contexte ou à une désinformation sur le sujet.

Notre conseil

Lorsque vous souhaitez neutraliser des opposants ou entretenir les neutres, pensez à toujours délivrer des informations objectives et factuelles. Mentir, tricher ou tronquer la vérité pour retourner un adversaire ou faire basculer un neutre de votre côté finira toujours par se retourner contre vous quand il s'apercevra qu'il a été manipulé.

Exemple

Changement de position

- En pleine négociation sociale, une équipe de DRH se heurte à une opposition frontale du délégué syndical principal. Bien que les délégués locaux soient plutôt favorables à un accord, le délégué principal refuse d'entériner les discussions. Grâce à un contact interne, les DRH comprennent que le délégué principal n'a qu'une vision partielle de la situation, et qu'il ne maîtrise pas tous les tenants et aboutissants de cette négociation. En lui faisant remonter des informations objectives et factuelles par l'intermédiaire des délégués locaux, les DRH vont l'amener à un changement de position pour la signature d'un accord collectif.

c. Entretenir les neutres

Les acteurs neutres doivent être pris en considération car certains pourraient basculer du côté des opposants, en particulier s'ils sont influencés en interne par des adversaires. Leur information objective sur l'avancée de la négociation et sur l'objectif commun partagé permet de les maintenir dans une attitude au moins neutre, au mieux bienveillante, par rapport à la négociation.

Exemple

Penser à tout le monde

- Lors d'une négociation avec un conseil de copropriétaires, le syndic en charge des discussions a conservé un niveau d'information constant sur l'avancée des discussions avec l'ensemble des participants, qu'ils soient alliés, neutres ou opposants. En se montrant objectif et factuel avec tous les participants, quels que soient leurs engagements, le syndic a montré son professionnalisme et a convaincu de nombreux copropriétaires, *a priori* neutres, de se ranger de son côté dans les négociations avec les opposants les plus affichés.

d. La proximité d'atteinte

Le placement des acteurs dans le Socioplan donne une indication sur la proximité d'atteinte de chacun : plus ils se rapprochent du centre du

Socioplan, plus la prise de contact direct est acceptable. Les négociateurs adverses ont vocation à être directement impliqués dans la relation, alors que normalement, les membres du comité exécutif, dans le cercle le plus extérieur du Socioplan, n'ont pas à être directement impliqués dans les discussions ou dans une prise de contact.

Il ne faut pas négliger l'impact négatif d'une prise de contact intempestive dans une négociation. Essayer d'influencer quelqu'un qui se trouve à une distance d'atteinte longue est risqué : l'opération peut ne pas fonctionner ou être perçue comme une tentative de manipulation.

Exemple

Club House

Une équipe d'avocats, en négociation sur un contentieux de liquidation d'héritage, tentent de modifier la position du décideur adverse. Ce dernier, chef de famille, reste à distance de la négociation pour se réserver une vision objective de la situation. Grâce à ses réseaux de connaissances, l'un des avocats trouve un moyen de l'approcher directement, lors d'une de ses parties de golf hebdomadaires. Il parvient à se faire inviter au Club House le jour où ce chef de famille s'y trouve avec ses amis. Le reconnaissant au bar, il entame la conversation et lui expose l'objectif de cette rencontre « opportune ». Le chef de famille l'écoute pendant de longues minutes avant de prendre congé. L'avocat espère donc que ce contact direct sera bénéfique pour un règlement à l'avantage de son client. Grave erreur : le patriarche fait un courrier incendiaire au cabinet d'avocats, évoquant un mélange des genres délétère. En cherchant à influencer le décideur, l'avocat n'a pas pris en compte la distance d'atteinte volontairement mise en œuvre par ce dernier et son action a finalement nui au dossier.

MISE EN SITUATION

L’entreprise familiale MagiForm

La société MagiForm est une société familiale travaillant dans le domaine de la plasturgie. Forte d’une croissance en hausse, MagiForm est approchée par un fonds d’investissement qui souhaite la racheter pour l’associer à une autre entreprise du secteur qu’il détient et ainsi accroître son leadership dans le secteur de la plasturgie.

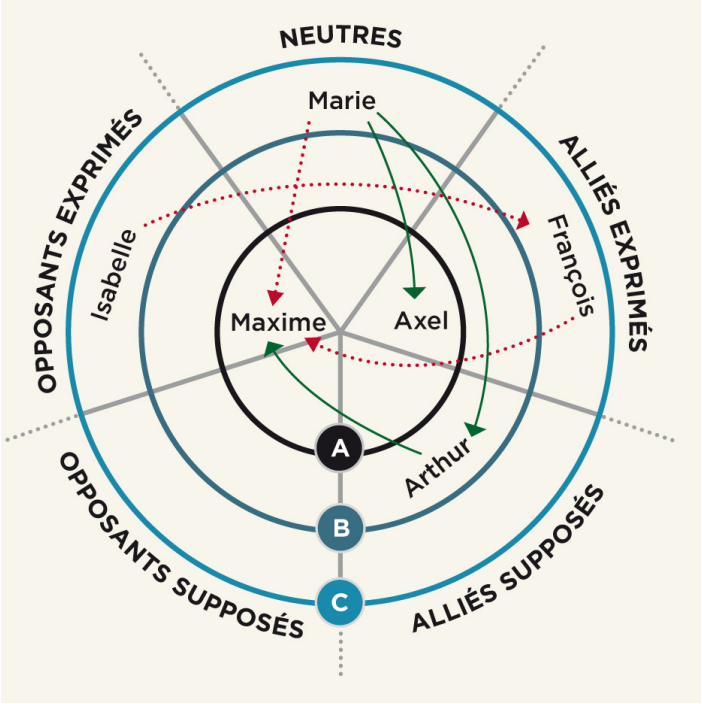
MagiForm est dirigée par un comité de trois personnes, qui ont chacune une voix dans le processus de prise de décision. Premièrement, François, fils du fondateur, qui souhaite ardemment le rachat pour avoir les moyens de financer le développement et l’expansion de MagiForm en France. Deuxièmement, Isabelle, la belle-mère de François, seconde épouse du fondateur aujourd’hui décédé, qui est ouvertement opposée à toute entrée de capitaux extérieurs dans la société. De plus, il est de notoriété publique que François et Isabelle n’entretiennent pas de bonnes relations personnelles. Enfin, Marie, la sœur de François, qui n’a jamais pris position sur le sujet.

Les premiers contacts avec le fonds d’investissement sont conduits par Maxime, le fils de François, manager d’une des *business units* du groupe. Maxime est opposé à son père sur ces projets de développement, car il souhaite se tourner vers l’international, mais MagiForm a toujours refusé jusqu’à présent. Axel, l’un des avocats de MagiForm, fait également partie de la négociation. Il est aussi le fiancé de Marie, et milite depuis longtemps pour l’arrivée de capitaux extérieurs au sein de MagiForm.

On sait, par des informations internes, que Maxime est proche d’Arthur, le directeur financier du groupe, qu’il considère depuis toujours comme son mentor. Arthur ne s’est pas exprimé dans la situation, mais il a rédigé sur LinkedIn un post favorable aux investissements des fonds éthiques dans les entreprises familiales. Arthur est en outre proche de Marie qui a, comme lui, une formation dans la finance. Arthur et Marie travaillent souvent de concert sur les opérations financières du

groupe, et elle demande fréquemment à Arthur de « gérer » son neveu, Maxime, avec lequel elle n'entretient pas de bonnes relations.

Figure 4.11 Le Socioplan de MagiForm



Que faire ?

Parmi tous ces acteurs, Arthur est le plus important. Bien que neutre dans le projet, il est *a priori* un allié supposé au vu de son post récent sur le sujet. Il a également de l'influence sur Maxime, qui est un opposant peut-être uniquement du fait de l'engagement favorable de son père dans la négociation. Arthur a aussi un lien positif avec Marie, qui a un rôle décisionnaire important, positionnée entre Isabelle (opposante) et François (allié).

Essayer de neutraliser Isabelle paraît difficile. En effet, elle a ouvertement exprimé son opposition et aura du mal à revenir sur ses propos.

Il est donc préférable de communiquer de manière indirecte avec Arthur pour essayer de ramener Maxime dans une vision positive du projet, qui pourrait tout à fait déboucher sur un développement à l’international, ce qu’il souhaite. Arthur, bien informé sur la teneur de la négociation, pourra aussi impliquer Marie dans une vision favorable, grâce aux possibilités de financement nouvelles offertes à MagiForm par l’entrée du fonds d’investissement.

SECTION 3

LES PROFILS COMPLEXES

Lors de l'enquête ADN « Négociations Complexes » 2022, 59 % des répondants ont indiqué la présence de « profils complexes » comme facteur de complexité dans leurs négociations. Sous cette appellation sont regroupées toutes les personnes dont le comportement a impacté la qualité de la relation. Depuis désormais six ans que nous réalisons cette étude, ce facteur de complexité se confirme d'année en année et les contraintes qu'il entraîne sont régulièrement citées par les négociateurs lors de leurs phases de débriefing. Conscients de la difficulté rencontrée par ces intervenants, nous avons réalisé une étude de classification des *profils complexes** en négociation.

L'utilisation du terme « *profil** » a été privilégiée par rapport à celle de « *personnalité** », contrairement à ce que l'on retrouve dans la plupart des ouvrages de psychologie.

> La personnalité d'un individu se définit par un ensemble de comportements, d'attitudes et de caractéristiques émotionnelles, le rendant singulier et particulier.

Or, certaines composantes de la personnalité d'un individu peuvent nous échapper, par manque de temps ou d'informations.

Il faut accepter qu'en négociation, nous n'ayons jamais accès à la personnalité complète de l'individu ou des individus composant la partie adverse. Nous devons nous satisfaire du seul profil observable pour en identifier les caractéristiques principales et apporter une réponse adaptée dans le but de tisser une relation efficace dans la négociation.

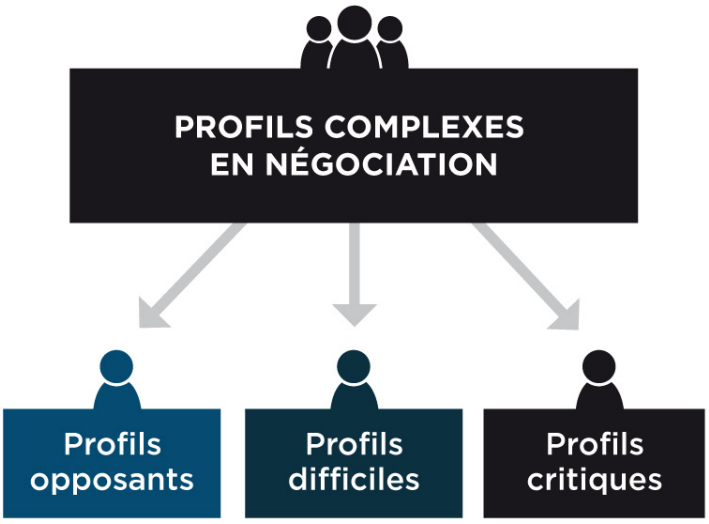
> Le profil se définit par toutes les données directement accessibles, par l'œil et l'oreille, sur un premier contact ou un temps donné plus ou moins long.

1 La classification Combalbert-Mery

À défaut de trouver une classification pertinente et utilisable en négociation, nous avons mené une étude sur cinq ans, établie à partie de 531 négociations analysées (comprenant 2 321 interlocuteurs) à l'aune des profils rencontrés et de la difficulté plus ou moins importante à créer et à maintenir une relation efficace pour la négociation. Les résultats de cette étude ont fait l'objet de la classification ci-après (figure 4.12).

> L'expression « profil complexe » désigne un individu qui, de manière consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire, adopte des attitudes, comportements ou stratégies relationnelles qui s'opposent, momentanément ou durablement, à la création d'une relation stable.

Figure 4.12 Les profils complexes en négociation



a. Les classifications de profils

La classification des profils est un critère important en négociation, car elle diminue en partie l'incertitude liée au facteur humain de la partie adverse. Mais classifier ne veut pas dire simplifier : il ne faut pas se contenter de la mise en « cases » des parties prenantes. L'identification d'un profil permet de mettre en évidence des tendances de comportements, mais ne prédit en aucun cas le comportement de quelqu'un.

La classification Combalbert-Mery se veut opérationnelle : l'objectif n'est pas de réaliser un diagnostic précis de la personnalité de la partie adverse, ni de comprendre les origines d'un comportement ou d'un trait de caractère. Nous ne sommes ni psychologues, ni psychiatres et nous nous adressons à des négociateurs débutants ou expérimentés qui auront à faire face, durant leur carrière, à des profils de ce type.

Notre conseil

Il est toujours très difficile d'analyser un profil à l'aune d'un ou deux indices comportementaux. À titre d'exemple, un égocentrique et un narcissique peuvent présenter des caractéristiques communes, liées au besoin d'attention, voire à l'apparence soignée ou provocante. Si votre analyse s'arrête uniquement sur ce critère, votre réponse

adaptive risque d'être inefficace. Ainsi, il est nécessaire de collecter un maximum d'éléments afin d'affiner votre analyse.

b. Les éléments d'analyse

Les éléments d'analyse d'un profil relèvent de l'identification des traits saillants d'une personne. Par traits saillants, nous entendons les éléments observables qui caractérisent une attitude stable et durable dans la conduite de la relation. Ces éléments peuvent provenir de notre propre observation directe, mais également des informations obtenues dans la phase de renseignement : réseaux sociaux, connaissances communes, antécédents connus, premier contact déjà établi…

Éléments d'analyse directs	– Macro-gestuelle ; – Micro-gestuelle ; – Élocution ; – Expressions émotionnelles ; – Regard ; – Rythme du contact ; – Modification du comportement entre deux contacts ; – Fiabilité dans les engagements ;
Éléments d'analyse indirects	– Faits rapportés par des tiers ; – Expériences de négociations passées ; – Vidéos observées ;

Tableau 4.5 Les éléments d'analyse directs et indirects d'un profil en négociation

c. Accepter les profils complexes

L'acceptation des profils complexes est loin d'être naturelle : face à une partie adverse présentant un comportement qui altère la qualité de la relation, le premier réflexe est de se braquer et de laisser parler son ego. Or, c'est une erreur de réagir ainsi, car de cette manière, on laisse l'autre diriger et orienter la relation.

Au fil de nos expériences, nous avons appris qu'en négociation, la gestion des profils complexes nécessite cinq étapes pour être menée à bien :

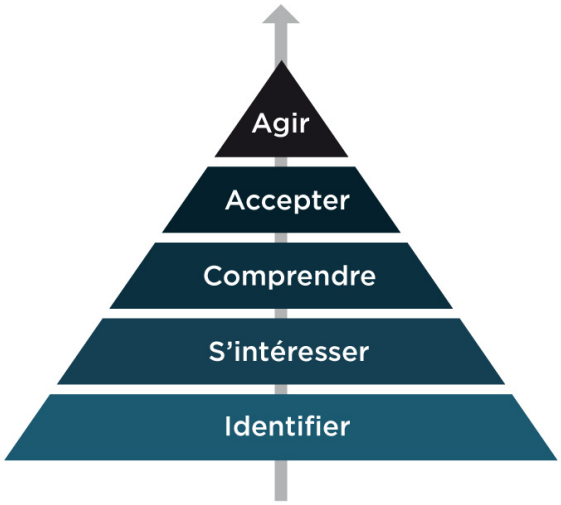


Figure 4.13 Les étapes de l'acceptation des profils complexes

- **Identifier le profil** : il faut être capable de déterminer le plus tôt possible le type de profil auquel nous avons affaire. Pour un négociateur expérimenté, quelques minutes suffisent pour déterminer une tendance de comportement et identifier le profil de la partie adverse.
- **S'intéresser à son mode de fonctionnement** : certains profils subissent leurs traits de caractère, et quelques-uns en souffrent. Il est inutile de rejeter d'emblée les comportements qui génèrent des difficultés. Mieux vaut plutôt tenter de les isoler de la relation de négociation et de l'objectif à atteindre.
- **Comprendre que son attitude n'est pas dirigée contre nous** : un profil complexe adopte volontairement ou involontairement une attitude relationnelle défavorable à la création de la relation, mais ce choix relève d'une habitude comportementale ou d'un trait de caractère, il n'est pas forcément dirigé contre le négociateur.
- **Accepter certains comportements pénibles ou déstabilisants** : il est nécessaire de mettre son ego de côté lorsque l'on fait face à un profil dont les comportements sont exaspérants, le principal

étant de garder en tête l'objectif à atteindre pour maîtriser sa réaction et sa réponse.

- **Agir en prenant la main sur la relation** : en neutralisant les attitudes inadaptées et en adoptant les comportements appropriés, le négociateur pourra garder le contrôle sur la forme de la négociation. Cela lui donnera aussi un avantage indéniable pour maîtriser le fond et l'objectif.

C'est souvent le refus de l'acceptation d'un profil complexe qui génère du stress et de l'agacement : on ne comprend pas une attitude, on agit en réaction et une escalade de comportements inefficaces s'installe, ne permettant pas une négociation efficace.

Exemple

Souci du détail

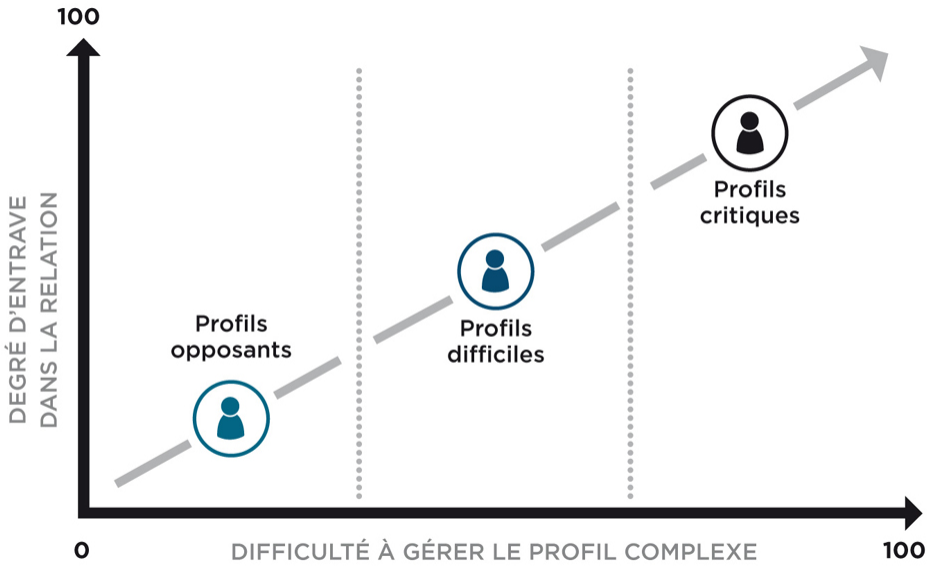
Une jeune diplomate rompue aux négociations internationales participe à un sommet mondial centré sur la politique de la gestion de l'eau. En contact direct avec un de ses homologues sur la finalisation d'un accord bilatéral, elle se heurte à un profil particulièrement difficile : le représentant de la partie adverse demande des précisions inutiles, challenge chaque détail et bloque les discussions tant qu'il n'obtient pas de réponse précise à ses demandes. La jeune négociatrice considère que l'attitude de son homologue est une tentative de déstabilisation, certainement parce qu'elle est plus jeune que lui, qu'il la croit sûrement inexpérimentée, et peut-être aussi parce que c'est une femme. Excédée, la diplomate quitte la table, irritée par un tel comportement. Mais l'un de ses collègues, plus expérimenté, la rattrape : il connaît le diplomate de la partie adverse. Ce dernier est obsessionnel, il s'attache à chaque détail, il est pointilleux concernant la ponctuation ou les tournures utilisées, et ses négociations s'éternisent systématiquement. Il s'agit vraisemblablement d'un « anankastique », classé parmi les profils difficiles, et son attitude n'est en rien une attaque personnelle contre la diplomate qui, d'ailleurs, reprendra les discussions jusqu'à la signature d'un accord.

L'approche méthodologique de la classification Combalbert-Mery permet de rapidement identifier le profil grâce à trois ou quatre traits de comportement ou de caractère. Elle établit également trois comportements à privilégier et trois comportements à éviter. Ces outils sont résumés dans un tableau synthétique pour chaque profil.

d. Trois types de profils complexes

Après plusieurs années de recherches et d'analyses, nous avons pu classifier 24 profils complexes en négociation. Cette étude a été menée en fonction de deux axes majeurs d'analyse : la difficulté à gérer le profil et le degré d'entrave de son comportement dans la relation de négociation.

Figure 4.14 Les trois types de profils complexes



Les *profils opposants** choisissent volontairement l'attitude qu'ils vont adopter. Quand ils sont identifiés, il est possible de les amener à modifier leur façon d'agir : leur comportement étant volontaire, il est plus aisé à gérer que celui d'un *profil difficile** qui ne choisit pas son attitude, celle-ci étant dictée par un trait de caractère permanent et rémanent. Les *profils critiques**, quant à eux, sont dangereux pour la qualité de la relation. Que leur comportement soit volontaire ou non, il remet en cause la négociation elle-même. Leur stabilisation est la plus complexe de toutes, du fait de l'instabilité que leur comportement génère dans la relation.

Sur une base de 100 personnes, environ 50 présentent un profil complexe (opposant, difficile ou critique). Les proportions précises de chaque profil sont détaillées ci-après.

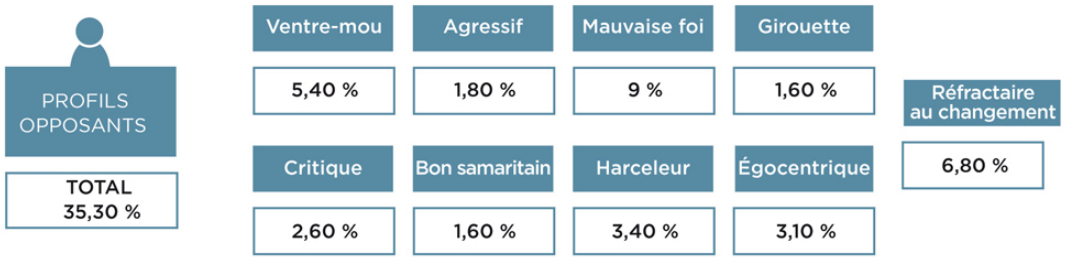
2 Les profils opposants

Un profil est dit opposant quand son attitude et ses agissements choisis nuisent à la qualité de la relation de négociation.

Les profils opposants appliquent une stratégie de blocage, qui peut être considérée comme agressive ou faussement collaborative. De ce fait, la relation s'en trouve impactée, et la stratégie choisie s'oppose à une relation de qualité.

Il existe neuf profils qualifiés d'opposants en négociation complexe : le ventre-mou, l'agressif, la mauvaise foi, la girouette, le critique, le bon samaritain, le harceleur, l'égocentrique et le réfractaire au changement.

Figure 4.15 Les neuf profils opposants



a. Le ventre-mou

Le profil « ventre-mou » caractérise une personne éprouvant des difficultés à s'engager dans la durée et/ou à prendre des décisions fermes.

Le négociateur ventre-mou se définit par une tendance à tourner autour du sujet sans réellement s'engager dans une relation constructive. Il revient régulièrement sur des points déjà tranchés, ou passe du temps sur des détails sans importance réelle pour la finalisation de la discussion. Son objectif plus ou moins conscient est de repousser le moment de la décision ou de rejeter tout engagement potentiel.

Cette difficulté à s'engager résulte généralement d'un conflit interne entre la volonté d'éviter le conflit et l'incapacité à tenir ses engagements. Par

conséquent, le ventre-mou est perçu, à juste titre, comme un individu peu fiable.

Avec un ventre-mou, il faut garder le leadership sur la forme de la négociation : en le laissant conduire la discussion, nous n'aboutirions jamais à un résultat conforme à notre objectif et nous n'obtiendrions que des gains en demi-teinte. Il faut mener la discussion par des questions fermées, qui engagent dans un processus plus orienté que celui qui serait généré par des questions ouvertes, sujettes à des discussions sans fin. Les questions fermées doivent être engageantes pour le ventre-mou, en le poussant vers des points de passage fermes. Il est important de se montrer rassurant, factuel et fiable durant toute la durée de la négociation : le moindre doute pourrait alimenter le conflit interne du ventre-mou et provoquer une régression dans la discussion.

Verbatim

- *« Bien, nous avons bien avancé sur nos discussions. Souhaitez-vous que je vous envoie le contrat définitif ce soir afin que vous puissiez le signer rapidement, ou préférez-vous que je repasse demain pour le signer avec vous ? »*
- En proposant deux alternatives délimitées dans le temps, on impose au ventre-mou de rentrer dans une logique d'engagement, de laquelle il aura du mal à se défaire, car ce serait pour lui déclencher un conflit ouvert.

Le ventre-mou	
Manque de fiabilité dans la discussion Difficultés à s'engager Évitement des conflits	
À privilégier	**À éviter**
L'impliquer personnellement	Lui laisser le leadership
Le rassurer	Lui faire perdre la face
Se montrer fiable	Utiliser des questions ouvertes

Tableau 4.6 Analyse et conduite à tenir face à un ventre-mou

b. L’agressif

Le profil « agressif » caractérise un individu qui cherche à s’imposer dans la relation en créant un contexte dégradé par une agressivité verbale ou physique.

Le négociateur agressif se distingue par son autoritarisme affirmé et le recours à des comportements de confrontation pour s’affirmer dans la négociation.

Un profil agressif a une tendance naturelle à challenger chaque sujet de la négociation pour le plaisir de l’affrontement et pour manifester son « pouvoir ». L’agressivité mise en œuvre peut déstabiliser fortement un interlocuteur non préparé et nuire durablement à la relation.

Le profil agressif fait souvent peur, faute de savoir le neutraliser. Avec un peu d’assurance, il est facile de le neutraliser car ses comportements sont visiblement inappropriés. Il convient de le laisser « vider son sac » sans l’interrompre : il va ânonner des arguments ou des contre-arguments, laissant ainsi la possibilité au négociateur de constater son stock argumentaire. Il est intéressant de verbaliser son émotion, mais de la dissocier du comportement : si l’émotion exprimée peut être légitime, le comportement pour l’exprimer peut être inacceptable.

Verbatim

- *« Je vois, au vu des éléments que vous me donnez, que vous êtes en colère. Mais je ne peux pas vous laisser me parler de la sorte, votre attitude n’est pas acceptable. »*
- En dissociant l’émotion du comportement, on accepte que l’émotion soit légitime mais on pose des limites au comportement qui lui n’est pas légitime.

L'agressif	
Autoritarisme Goût naturel de la confrontation Tendance à la provocation	
À privilégier	**À éviter**
Verbaliser les émotions de l'agressif	Jouer l'escalade
Le laisser s'exprimer	S'acheter la paix
Distinguer l'émotion du comportement	Le menacer

Tableau 4.7 Analyse et conduite à tenir face à un agressif

c. La mauvaise foi

La mauvaise foi consiste à soutenir une information que l'on sait être fausse, à maintenir une position ferme, tout en sachant pertinemment qu'elle repose sur un mensonge.

Notre conseil

Le négociateur de mauvaise foi provoque de l'agacement et parfois de l'emportement. Il est important de mettre son ego de côté pour ne pas tomber dans une spirale relationnelle qui ne générera qu'une guerre de position.

La mauvaise foi est une manœuvre dolosive employée en négociation pour mettre la pression sur la partie adverse. Le négociateur qui l'utilise est généralement peu soucieux de l'éthique même si sa crédibilité s'en trouve fortement ébranlée dans l'avenir. Le négociateur de mauvaise foi se caractérise par sa propension à rester ferme sur une position qu'il sait être fausse, sans pour autant jamais accepter de reconnaître ses torts.

Le risque principal face à un négociateur de mauvaise foi est de le voir préférer cesser la relation plutôt que de reconnaître qu'il ment. Il faut le confronter au principe de réalité pour lui montrer que l'on n'est pas dupe de son attitude, tout en lui proposant une « porte de sortie » honorable pour sortir de son mensonge.

Verbatim

- *« Vous me dites avoir une proposition de l'un de mes concurrents inférieure de 15 % à la mienne. Objectivement, au même niveau de prestation, je ne sais pas comment il peut y parvenir en maintenant la même qualité que celle que je vous propose. Je pense que nous ne parlons pas de la même chose, et je vais vous fournir les précisions nécessaires afin de comparer objectivement et de constater que nos offres sont forcément différentes. En attendant, êtes-vous d'accord pour que nous avancions sur le point suivant ? »*
- L'affirmation factuelle que les offres sont forcément différentes démontre que l'on n'est pas dupe de la manœuvre, et la proposition d'avancer sur le point suivant permet à la partie adverse de poursuivre sur la voie de la négociation sans se dédire.

La mauvaise foi	
Positionnisme Faible sens de l'équité et de l'éthique Difficulté marquée à admettre ses erreurs	
À privilégier	**À éviter**
Le principe de réalité	Faire perdre la face
Faire comprendre que vous n'êtes pas dupe	Contre-argumenter
Proposer une porte de sortie	L'humour

Tableau 4.8 Analyse et conduite à tenir face à la mauvaise foi

d. La girouette

La girouette se définit par un manque flagrant de fiabilité et un changement permanent d'avis ou de décision en fonction des circonstances.

Le négociateur « girouette » se détermine par son opportunisme permanent. Il prend ses décisions en fonction des circonstances et de son profit personnel, et n'hésite pas à défendre deux positions contradictoires, à quelques heures d'intervalle, s'il y va de son intérêt.

La girouette peut se montrer de mauvaise foi pour défendre son changement de décision ou d'orientation, en prétextant, par exemple, ne jamais avoir dit ce qu'il a dit, ou fait ce qu'il a fait. Il faut attendre le bon moment pour le

responsabiliser quant à ses changements de décision réguliers, et lui imposer le fond, même s'il garde le contrôle de la forme.

Verbatim

- *« Nous négocions depuis maintenant plusieurs semaines, et vous avez encore changé d'avis sur les conditions de paiement et les délais de livraison. J'ai peur que mon patron préfère arrêter de perdre son temps si vous changez encore de position. Il serait dommage que cela nous empêche de finaliser cet accord, n'est-ce pas ? »*
- En responsabilisant la girouette, on lui fait prendre le risque de ne pas aboutir et de devoir en assumer les conséquences auprès de son propre camp.

La girouette	
Opportunisme Manque de fiabilité Mauvaise foi pour se justifier	
À privilégier	**À éviter**
Choisir le moment juste	Le menacer
Le sensibiliser sur les conséquences des actes	Ne pas saisir les opportunités
Imposer le fond et lui laisser le choix de la forme	Faire preuve de fatalisme en acceptant son comportement

Tableau 4.9 Analyse et conduite à tenir face à une girouette

e. Le critique

Le critique caractérise un individu ayant une vision systématiquement négative de toute situation, justifiant une critique permanente de son environnement.

Le négociateur « critique » se distingue par sa capacité à ne voir que le côté négatif des choses, cette vision entraînant systématiquement un jugement critique sur la situation. Il est souvent sujet aux biais perceptifs, ne tenant compte que des informations qui valident sa vision négative et son esprit critique.

Les critiques éprouvent souvent des émotions négatives qu'ils dissimulent : en les aidant à les verbaliser, ou en leur proposant de les accompagner dans la recherche d'une vision positive, il est possible d'atténuer leurs critiques systématiques. On peut aussi abonder dans leur sens sur une partie des dires, pour ensuite les amener à voir les choses d'une manière plus constructive.

Verbatim

- *« Je suis d'accord avec vous, nous avons du mal à fixer un pourcentage qui soit acceptable pour tout le monde. Mais nous avons bien avancé depuis nos dernières discussions. Je suis certain que nous allons finalement déboucher sur un accord, même si celui-ci n'est pas complètement satisfaisant. »*
- En allant dans le sens d'une constatation négative mais, en la positivant à la fin, on peut retourner le profil critique pour lui faire accepter un accord final.

Le critique	
Critique systématique Appétence au pessimisme Incapacité à positiver	
À privilégier	**À éviter**
L'aider à verbaliser ce qu'il ressent	Le contredire
Proposer de l'aide positive	L'isoler
Abonder dans son sens	Lui faire la morale

Tableau 4.10 Analyse et conduite à tenir face à un critique

f. Le bon samaritain

Le profil « bon samaritain » définit un individu qui se distingue par une volonté de bien faire mais une absence marquée de résultat.

Le négociateur bon samaritain est le plus agréable de tous : il est ouvert, force de proposition, prêt à tout pour aider… mais n'obtient jamais aucun

résultat. Sous ses airs toujours positifs, il ne sait pas dire « non » et se persuade souvent qu'il a un rôle essentiel dans l'obtention d'un accord.

Le profil bon samaritain propose des solutions aux problèmes, et revient sans cesse sur ses propres actions. Il se positionne souvent comme intermédiaire positif, mais arrive rarement à tenir ses engagements. Il faut le recadrer de manière assertive, et l'engager fermement à respecter des points de passage.

Verbatim

- *« J'apprécie beaucoup d'échanger avec vous, car vous êtes toujours force de proposition. Mais nous avons obtenu peu de résultat. Si vous ne pouvez pas concrétiser, je préférerais que vous me le disiez directement. Ce n'est pas grave, mais dans ce cas j'essayerai de trouver une alternative. Sinon, donnez-moi la date à laquelle vous pourrez me confirmer l'accord sur ce dossier ? Il faut impérativement que ce soit avant la fin de la semaine. »*

Le bon samaritain	
Toujours prêt à rendre service Ne sait pas dire non Manque total d'efficacité	
À privilégier	**À éviter**
Le recadrer de façon assertive	Oublier l'objectif de la relation
Obtenir des engagements fermes	S'attarder sur la forme
Lui fixer des deadlines précises et courtes	Multiplier les prises de contact

Tableau 4.11 Analyse et conduite à tenir face à un bon samaritain

g. Le harceleur

Le profil « harceleur » caractérise un individu exerçant une pression permanente sur son entourage pour masquer son propre stress ou ses propres difficultés.

Le négociateur harceleur reporte sur les autres la pression dont il est lui-même l'objet. Pour gérer son stress, il sollicite en permanence l'attention et l'engagement des autres, même si son attitude nuit à l'efficacité et au résultat recherché.

Dans bien des cas de négociations, le profil harceleur justifie son action par la responsabilité qui lui incombe : il a tendance à surestimer son rôle et à se donner de l'importance. Il est généralement incapable de prendre le recul nécessaire qui pourrait lui permettre de gérer son stress.

Verbatim

- *« Cela fait déjà trois fois que vous me relancez pour que je vous envoie le contrat finalisé. Comme nous souhaitons vous apporter une solution de qualité, il faut que vous compreniez que cela peut prendre un peu de temps. Je peux vous l'envoyer plus tôt que prévu, mais la qualité ne sera pas celle attendue. Que préférez-vous ? »*
- En amenant le harceleur à prendre du recul, on lui permet de relativiser pour gérer la pression.

Le harceleur	
Génère une pression permanente Reporte son stress sur les autres Systématise les sollicitations	
À privilégier	**À éviter**
Faire preuve de calme absolu	Le recadrer de façon coercitive
Verbaliser sa propre émotion	Se soumettre
Le faire relativiser	Fuir

Tableau 4.12 Analyse et conduite à tenir face à un harceleur

h. L'égocentrique

Le profil « égocentrique » qualifie un individu qui se veut au centre de tout et qui ramène à lui-même tous les échanges ou tous les sujets de conversation.

Le négociateur égocentrique adore s'écouter parler. Il meuble les échanges avec des sujets généralement sans rapport avec la négociation en cours, mais qui tournent souvent autour de lui-même ou de ses propres activités. L'égocentrique a une faible capacité d'écoute, et manifeste très peu d'intérêt pour les autres. À force d'être centré sur sa propre personne, il se montre aveugle et sourd aux signaux extérieurs, particulièrement ceux qui expriment l'agacement provoqué chez les autres négociateurs.

Il faut recadrer le profil égocentrique en cassant sa dynamique verbale et en le recentrant sur l'objectif commun partagé de la négociation. On peut aussi exprimer plus clairement les émotions que son comportement génère, car l'égocentrique n'en a généralement pas conscience.

Verbatim

- *« J'aimerais que l'on puisse avancer sur notre projet. Vous avez beaucoup de choses à nous raconter, mais cela ne fait pas réellement progresser la négociation. J'avoue que je suis un peu inquiet que nous ne respections pas le timing prévu, puis-je compter sur vous pour recentrer les discussions sur l'affaire qui nous concerne ? »*

L'égocentrique	
Se positionne au centre du monde S'écoute parler Ne manifeste que peu d'intérêt pour les autres	
À privilégier	**À éviter**
L'ignorer légèrement	Surenchérir
Casser la dynamique verbale	Se moquer
Verbaliser sa propre émotion	Recourir à des réponses longues

Tableau 4.13 Analyse et conduite à tenir face à un égocentrique

i. Le réfractaire au changement

Le profil « réfractaire au changement » caractérise un individu qui exprime son refus d'évoluer avec son environnement et

rejette systématiquement toute nouveauté ou toute modification.

Le négociateur réfractaire au changement refuse systématiquement tout ce qui pourrait l'amener à changer ou à intégrer de la nouveauté dans son mode de fonctionnement. Souvent vindicatif, il dissimule une véritable peur de ce qu'il ne maîtrise pas, et préfère rejeter tout en bloc plutôt que d'imaginer changer.

Le réfractaire au changement se sent souvent spectateur des situations, et le projeter dans la finalité du changement l'inquiète. Il est préférable de l'impliquer dans la mise en place du changement, pour le rendre acteur et lui permettre de maîtriser son inquiétude. On peut aussi l'aider à verbaliser son émotion pour la rendre acceptable et acceptée.

Verbatim

- *« Dans le projet que nous sommes en train de construire, que commenceriez-vous à faire pour le mettre en place, à votre niveau, dans votre service ? Y a-t-il quelque chose qui pourrait vous inquiéter dans ce que nous sommes en train de construire ? »*

Le réfractaire au changement	
Peur systématique de la nouveauté Campe sur ses positions Dénigre le changement	
À privilégier	**À éviter**
Donner du sens *via* des projections simples	Passer en force
Faire émerger les peurs	Parler de finalité au lieu de moyen
L'impliquer dans le changement	Le stigmatiser

Tableau 4.14 Analyse et conduite à tenir face à un réfractaire au changement

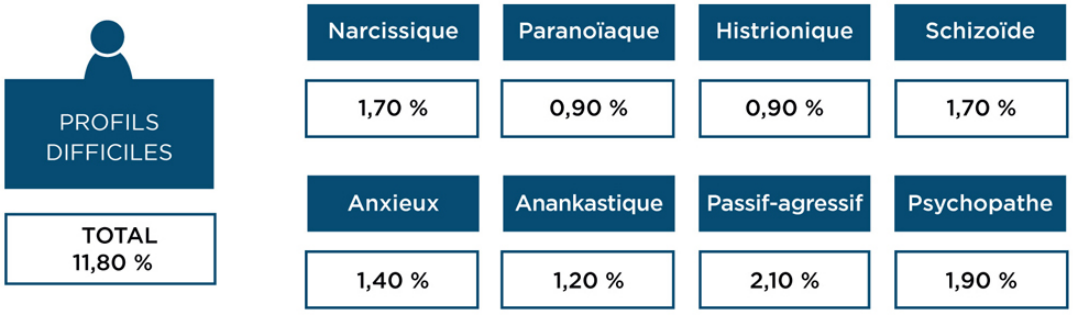
3 Les profils difficiles

Un profil est classé parmi les profils difficiles dès lors que certains traits de son caractère, figés, marqués et permanents, provoquent une altération de la relation de négociation.

La particularité essentielle du profil difficile est la présence d'un trait de caractère marquant et permanent. Si le profil opposant choisit son attitude, le profil difficile l'applique automatiquement sans la choisir : il s'agit d'une manifestation constante de sa personnalité, et il lui est très difficile de modifier son comportement, qu'il considère comme normal.

Nous avons identifié huit types de profils difficiles en négociation complexe : le narcissique, le paranoïaque, l'histrionique, le schizoïde, l'anxieux, l'anankastique, le passif-agressif et le psychopathe.

Figure 4.16 Les huit profils difficiles



a. Le narcissique

Le profil « narcissique » caractérise un individu qui s'estime comme étant meilleur que les autres et qui pense ne pouvoir être jugé ou évalué que par ses pairs.

Le négociateur narcissique vit avec le sentiment constant d'être exceptionnel et meilleur que les autres. Il est arrogant, sûr de lui, et cette grande confiance en lui participe à son pouvoir personnel. Il offre une telle apparence de certitude que cela peut déstabiliser un négociateur non averti.

Les narcissiques, compte tenu de la très grande estime qu'ils ont pour eux-mêmes, ne supportent pas la moindre critique. Ils peuvent s'emporter s'ils estiment qu'ils ne sont pas appréciés à leur juste valeur. La vision du monde des narcissiques étant très manichéenne, ils estiment que l'on est *avec* eux ou *contre* eux. Il faut donc se montrer à l'écoute de leurs succès et de leurs réussites sans pour autant être dupe ni acheter leurs bonnes grâces par des flatteries qui pourraient passer pour de la flagornerie. Aller en partie dans leur sens permet de les « recadrer » sans pour autant les humilier.

Verbatim

- *« Vous avez obtenu des résultats exceptionnels, et la signature de cet accord est une belle réussite. Mais vous savez que tout le monde n'est pas comme vous, et n'obtient pas les mêmes résultats. Si vous êtes d'accord, nous allons laisser aux autres la possibilité de s'exprimer. »*

Le narcissique	
Unique au monde Meilleur que les autres Ne peut être jugé que par les siens	
À privilégier	**À éviter**
Être irréprochable	Entrer en compétition
Montrer de l'intérêt à ses réussites	Lui faire perdre la face
Provoquer la prise de conscience	S'acheter ses bonnes grâces

Tableau 4.15 Analyse et conduite à tenir face à un narcissique

b. Le paranoïaque

Le profil « paranoïaque » définit un individu faisant preuve d'une vigilance exacerbée et d'une réinterprétation des faits justifiant une méfiance excessive.

Le négociateur paranoïaque manifeste une grande méfiance en toutes circonstances. Inquiet d'être la victime potentielle de la partie adverse, il se montre souvent très réservé et ne voit que des manœuvres dolosives dans les attitudes ou techniques utilisées par les négociateurs qui lui font face.

Peu enclin à l'humour, le paranoïaque est susceptible. Il se considère comme irréprochable, même s'il réinterprète la réalité pour justifier son attitude. Il faut donc se montrer également irréprochable pendant la négociation, et éviter autant que faire se peut les propos équivoques, interprétés ou non factuels. Le paranoïaque est soucieux du respect des règles, il est donc intéressant de les fixer dès le début de la négociation pour encadrer objectivement les relations.

Verbatim

- *« Pour éviter les risques d'équivoques, je vous propose de fixer dès à présent des règles pour nos échanges d'informations, et notamment lors de nos échanges par e-mail. Dites-moi si cela vous convient. »*

Le paranoïaque	
Réinterprète les faits en son sens Méfiance systématique et hypervigilance Susceptibilité aiguë	
À privilégier	**À éviter**
Utiliser des messages courts et univoques	Pratiquer l'évitement
Utiliser les règles établies	Aborder des sujets polémiques ou équivoques
Se montrer irréprochable	Pratiquer l'humour

Tableau 4.16 Analyse et conduite à tenir face à un paranoïaque

c. L'histrionique

Le profil « histrionique » caractérise un individu qui cherche à attirer l'attention des autres en théâtralisant ses émotions et ses réactions.

Le négociateur histrionique cherche par tous les moyens à attirer l'attention des autres. Pour y parvenir, il se sert de la théâtralisation et de la dramatisation de ses émotions. Ces excès démonstratifs peuvent être très déstabilisants pour les personnes qui n'y sont pas préparées.

Les histrioniques exercent une pression émotionnelle permanente sur leur environnement pour susciter la curiosité, l'envie ou même l'agacement. Leur objectif est d'exister à travers le regard des autres. Habiles dans l'art du mensonge et de la manipulation, ils réinterprètent la réalité pour justifier leurs comportements théâtraux. Il convient de leur montrer de l'intérêt sans pour autant tomber dans une spirale émotionnelle ou faire preuve de compassion. Il faut aussi valoriser leurs comportements quand ils sont contrôlés et maîtrisés.

Verbatim

- *« J'ai bien entendu ce que tu m'as dit, et je te remercie de ta confiance. Ce que tu ressens est important pour moi, j'apprécie que tu arrives à l'exprimer sereinement, et je sais que c'est un véritable effort pour toi de l'exprimer. »*

L'histrionique	
Expression théâtrale des émotions Excentricité organisée Besoin d'exister dans le regard des autres	
À privilégier	**À éviter**
Accepter d'être à la fois sublimé et dévalorisé	Le dévaloriser
Susciter son intérêt	Manifester de la sympathie aux dépens de l'empathie
Valoriser les comportements adaptés	Briser le lien relationnel

Tableau 4.17 Analyse et conduite à tenir face à un histrionique

d. Le schizoïde

> Le profil « schizoïde » définit un individu n'éprouvant aucun intérêt pour les relations interpersonnelles et réfractaire aux émotions, aussi bien les siennes que celles de son entourage.

Le négociateur semble être absent de la relation. Il ne manifeste que très peu d'intérêt pour l'autre, se montre froid et distant. Son attitude peut être perçue comme une technique de négociation, mais en réalité, il s'agit d'un trait de caractère, et non d'une attitude adoptée volontairement pour exprimer son désintérêt dans la négociation.

Les schizoïdes peuvent paraître ennuyeux et maladroits dans la relation, ils communiquent peu et se montrent laconiques dans leurs réponses. Il est important, avec eux, de respecter la proxémie, c'est-à-dire la distance physique qu'ils imposent dans la relation. La meilleure façon de gérer un schizoïde est d'accepter son cadre de référence et de ne pas espérer une relation empathique de sa part.

Verbatim

- *« Vous préférez travailler seul sur ce dossier, cela me convient du moment que le travail est fait. Si vous avez besoin de mon aide ou de celle de quelqu'un de l'équipe, vous n'avez qu'à demander, nous serons à votre disposition. »*

Le schizoïde	
Froideur relationnelle Solitude recherchée Évitement des autres	
À privilégier	**À éviter**
Respecter la proxémie	L'abreuver de parole
Entrer dans son cadre de référence	Lui faire sentir qu'il est différent
Lui proposer un mode relationnel adapté	Exiger qu'il manifeste ses émotions

Tableau 4.18 Analyse et conduite à tenir face à un schizoïde

e. L'anxieux

Le profil « anxieux » caractérise un individu qui ne voit que le mauvais côté des choses, et qui manifeste une inquiétude permanente en toute situation.

Les négociateurs anxieux passent leur temps à anticiper les conséquences négatives des discussions qui sont menées. Ils remarquent uniquement ce qui pourrait mal tourner, ou imaginent que ce qu'ils font ne peut que mal se passer.

Les profils anxieux sont victimes de biais perceptifs négatifs, par exemple le biais de la chose saillante : un seul élément négatif dans un ensemble de points positifs leur suffit pour imaginer le pire et ne rien percevoir de ce qui pourrait laisser présager un succès. Ils pratiquent un hyper-contrôle de toutes les actions qu'ils supervisent.

Si l'on ne peut forcer le négociateur anxieux à voir le bien dans ce qu'il pense être le mal, il faut *a minima* lui permettre de relativiser, en mettant en valeur les expériences précédentes réussies.

Verbatim

- *« Vous pensez que notre accord n'apportera que peu d'avantages par rapport aux coûts générés. Mais si nous regardons les négociations menées précédemment, elles ont toutes été conduites avec succès et ont dépassé nos espérances. Ne pensez-vous pas que nous pouvons obtenir des résultats identiques en conservant la même démarche ? »*

L'anxieux	
Inquiétude permanente Vision pessimiste des situations Hyper-contrôle permanent	
À privilégier	**À éviter**
Capitaliser sur les expériences réussies	Lui demander de se calmer
L'amener à considérer les choses différemment	Contre-argumenter
Utiliser des formulations positives	Improviser

Tableau 4.19 Analyse et conduite à tenir face à un anxieux

f. L'anankastique

Le profil « anankastique » caractérise un individu extrêmement perfectionniste, portant une telle attention aux détails qu'il se trouve dans l'incapacité de prendre des décisions.

Le négociateur anankastique exaspère souvent ses interlocuteurs par ses innombrables sollicitations sur chaque point de détail de la discussion. Également appelé obsessionnel, son perfectionnisme poussé à l'extrême rend les négociations difficiles.

Les anankastisques sont très attachés à la discipline et au respect des règles. Mais leur souci de précision les empêche souvent de déléguer efficacement et même de prendre des décisions. Il faut les amener à relativiser leur vision très tranchée, voire manichéenne, en valorisant les intérêts mutuels mais aussi, en respectant la nécessité de prendre des décisions dans les délais impartis.

Verbatim

« Il est important que nous puissions apporter toutes les réponses aux questions que vous nous posez afin de nous, et vous prémunir de problèmes que nous n'aurions pas pu anticiper. Cependant, il faut aussi que nous puissions avancer sur ce projet, dans les délais que nos décideurs respectifs nous ont fixés. »

L'anankastique	
Souci du détail exacerbé Perfectionnisme extrême Difficulté à prendre des décisions	
À privilégier	**À éviter**
Nuancer son approche manichéenne	Manquer de fiabilité
Utiliser un vocabulaire valorisant	L'obliger à improviser
L'inviter à sortir du cadre	S'attaquer à son souci du détail

Tableau 4.20 Analyse et conduite à tenir face à un anankastique

g. Le passif-agressif

Le profil « passif-agressif » qualifie un individu en opposition systématique avec son environnement professionnel et sa hiérarchie, et manifestant une mauvaise volonté exacerbée susceptible de saboter le fonctionnement de son organisation.

Le terme a été créé pendant la Seconde Guerre mondiale, au sein de l'armée américaine, pour décrire les comportements de conscrits réfractaires à l'autorité. Dans le comportement d'un passif-agressif domine une attitude d'opposition pernicieuse : il remet en cause l'autorité, se plaint sans cesse et profite de la moindre occasion pour justifier son attitude négative.

Le négociateur passif-agressif fait preuve d'une mauvaise volonté permanente dans les discussions. Il est de mauvaise foi, oublie les engagements pris et fait porter la responsabilité des dysfonctionnements à son entreprise ou à sa hiérarchie. Il est important de l'impliquer publiquement ou par écrit, afin qu'il ne puisse se dédire. En soignant la

forme mais en restant ferme sur le fond, on peut lui ôter toute échappatoire et l'amener à s'engager.

Verbatim

- *« J'ai bien noté l'ensemble des points sur lesquels nous sommes tombés d'accord, je vous envoie un e-mail, ainsi qu'à nos autres interlocuteurs, pour résumer tous les points sur lesquels nous pouvons contractualiser. »*

La passif-agressif	
Opposition au « système » Mauvaise volonté permanente Sabotage des situations	
À privilégier	**À éviter**
L'impliquer publiquement	L'ignorer
Neutraliser toute échappatoire	Lui trouver des circonstances atténuantes
Soigner la forme	Admonester

Tableau 4.21 Analyse et conduite à tenir face à un passif-agressif

h. Le psychopathe

Le profil « psychopathe » caractérise un individu à la recherche permanente de sa satisfaction personnelle, quelles que soient les méthodes employées pour l'obtenir, et ne manifestant aucune empathie pour son entourage.

Le psychopathe se différencie dans un premier temps par sa froideur émotionnelle et par son côté « calculateur ». Il ne supporte pas la frustration, est prêt à tout pour satisfaire ses objectifs ou son ambition. Son manque d'empathie majeur explique qu'il puisse manipuler son entourage en se moquant des conséquences potentielles, même si elles sont dramatiques.

Le négociateur psychopathe est prêt à tout pour atteindre son objectif : il ne manifeste ni regret ni remord, et le non-respect des règles ne représente en aucun cas un obstacle à sa stratégie de manipulation. Les actions déloyales ou illégales ne l'arrêtent pas. Il faut donc, tout en maintenant une relation courtoise et distanciée, vérifier systématiquement tous ses dires et toutes ses actions pour ne pas se retrouver victime de ses pièges. Cela permet aussi de lui montrer que l'on est conscient de ses agissements.

Verbatim

- *« Comme vous le savez, la confiance n'exclut pas le contrôle. J'ai demandé à mon équipe technique de valider les points que vous m'avez transmis, pour être sûr que nous basons nos discussions sur des données solides. Dans cette démarche, votre organisation comme la mienne trouveront leur bénéfice. »*

Le psychopathe	
Froideur émotionnelle Absence d'empathie et d'attention aux autres Manipulation permanente pour atteindre son objectif	
À privilégier	**À éviter**
Rester factuel	S'attendre à une réciprocité
Vérifier la concrétisation des engagements	Lui faire confiance
Maintenir une relation courtoise	Lui rappeler les règles et les normes établies

Tableau 4.22 Analyse et conduite à tenir face à un psychopathe

4 Les profils critiques

Un profil est qualifié de critique quand l'attitude ou le comportement d'un individu est considéré(e) comme dangereux(se) dans la relation de négociation.

Les profils critiques sont également qualifiés de profils à risque, car leur attitude, leurs réactions ou leur impulsivité peuvent entraîner des

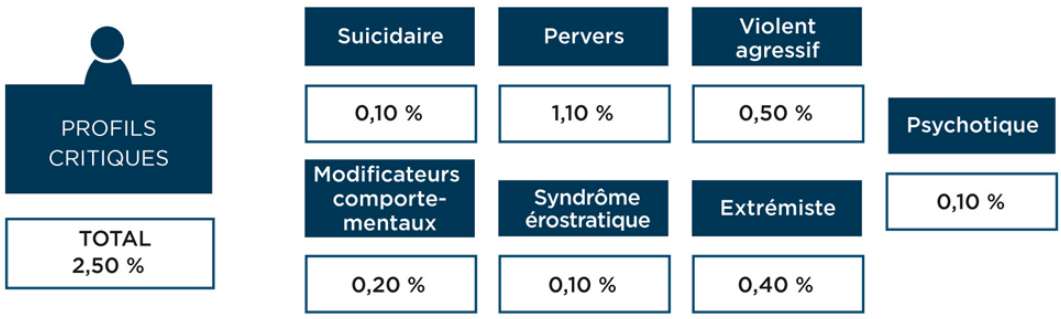
débordements incompréhensibles, voire dangereux, pour ceux qui ne savent pas les anticiper.

Nous avons identifié sept types de profils critiques en négociation complexe : le suicidaire, le pervers, le violent-agressif, le psychotique, l'extrémiste, le syndrome érostratique et le modifié.

Certains profils critiques, comme le modifié ou le psychotique, présentent une incapacité ponctuelle ou permanente à contrôler leur comportement. D'autres, comme l'érostratique ou le suicidaire, sont prêts à mener des actions dramatiques pour eux ou pour leur entourage afin d'atteindre leur objectif. Dans tous les cas, un profil critique pourra basculer dans un comportement extrême qui pourrait mettre en péril la relation en général, ainsi que, plus spécifiquement, les personnes les plus exposées.

Du fait de leur diversité et de leur imprévisibilité, les profils critiques sont particulièrement difficiles à gérer, et leur détection précoce permet d'anticiper leurs comportements dangereux afin de minimiser les risques associés.

Figure 4.17 Les sept profils critiques



a. Le suicidaire

Le profil « suicidaire » définit un individu en permanence attiré par le suicide ou qui évoque, de manière insistante, le fait de mettre fin à ses jours.

Pour un individu suicidaire, le passage à l'acte est perçu comme une solution acceptable à la situation de détresse ou de douleur physique ou morale qu'il traverse et qu'il juge intolérable.

Il convient de distinguer le suicidaire du suicidant :

- **le suicidaire** évoque son suicide, de manière plus ou moins explicite, et envisage le projet en le verbalisant ou en procédant à l'acquisition des moyens de passage à l'acte ;
- **le suicidant**, quant à lui, a déjà entamé le passage à l'acte ou est en train de le commettre. Dans le cadre de négociations complexes, hormis pour les négociateurs de crise, nous avons généralement affaire à des suicidaires, rarement à des suicidants.

Il faut toujours prendre les menaces au sérieux, même si elles sont souvent répétées sans passage à l'acte. La verbalisation de la détresse observée est un bon moyen de montrer que l'on comprend l'enjeu de la situation. On peut aussi verbaliser la volonté de mettre fin à ses jours, ce qui permet une prise de conscience de la part du suicidaire et lui montre qu'on a bien compris les enjeux majeurs de la situation.

En présence d'un profil suicidaire, il est parfois nécessaire de se faire aider par des professionnels, soit des psychologues ou des psychiatres, soit des forces de l'ordre quand on présume un risque réel de passage à l'acte.

Verbatim

- *« Dans ce que vous me dites, je sens qu'il y a une vraie détresse, et que vous êtes prêt à aller jusqu'au bout. Vous pensez à mettre fin à vos jours ? »*

Le suicidaire	
Sentiment de détresse Évocation du passage à l'acte autolyse Actes préparatoires	
À privilégier	**À éviter**
Toujours le prendre au sérieux	Minimiser la situation
Verbaliser sa volonté de mourir	Donner des leçons de morale
Répondre à l'appel au secours	Considérer le suicide comme un acte de folie

Tableau 4.23 Analyse et conduite à tenir face à un suicidaire

b. Le pervers

Le profil « pervers » caractérise un individu qui fait souffrir les autres et qui y trouve du plaisir.

Toute l'énergie du pervers repose sur le mal qu'il peut faire à son entourage, et les moyens pour parvenir à ses fins sont toujours choisis de manière organisée et méthodique : le pervers est un expert en manipulation. Souvent séduisant et charmeur, il propose son aide en toutes circonstances, pour inciter sa cible à s'accrocher à lui. Il passe alors, tour à tour, du rôle de protecteur à celui de persécuteur, tout en laissant penser à l'autre que ces changements d'attitude sont de sa responsabilité.

Face à un négociateur pervers, la première solution envisageable est la fuite. Cependant, ce n'est pas toujours possible, et il faut alors faire face : ne jamais reconnaître le mal qu'il peut nous faire car cela alimenterait son plaisir, et désamorcer son comportement en lui montrant que l'on n'est pas dupe.

Verbatim

- *« Votre attitude n'aura aucun effet sur moi : vous ne me faites pas peur, et je sais exactement à quoi vous jouez. Alors soit nous revenons à un mode de discussion*

constructif et nous avançons dans notre négociation, soit nous arrêtons mais ce sera votre entière responsabilité. »

Le pervers	
Aimer faire souffrir les autres Usage de la peur et de la culpabilisation Séduction manipulatrice	
À privilégier	**À éviter**
Envisager la fuite	Vouloir le faire changer
Dire « stop »	Rentrer dans son système de culpabilisation
Le renvoyer à son mode de fonctionnement	Reconnaître qu'il vous fait souffrir

Tableau 4.24 Analyse et conduite à tenir face à un pervers

c. Le violent-agressif

Le profil « violent-agressif » se définit par des comportements réguliers de passage à l'acte agressif d'une intensité telle que la victime peut craindre pour sa personne.

Le profil violent-agressif s'applique à une personne qui présente des comportements de violence habituels, quasi pathologiques. Il ne s'agit pas là de personnes qui ont eu une attitude violente de manière épisodique, et que l'on peut retrouver dans les profils opposants.

La violence compulsive est généralement liée à une frustration, et le négociateur violent ne voit pas d'autres moyens d'arriver à ses fins. Plus le comportement de violence génère de résultat, plus le négociateur va le renforcer de manière automatique : c'est la loi de l'effet de Thorndike[10].

FOCUS

L'effet Thorndike

Théorisée en 1913 par Edward Thorndike, la loi de l'effet Thorndike est un des principes qui gouvernent l'apprentissage par le conditionnement : un comportement est plus

susceptible d'être reproduit s'il génère une satisfaction et si son abandon génère une frustration. Plus une action procure de la satisfaction, plus on la reproduit.

Face à un négociateur violent, on peut séparer l'émotion – qui est légitime pour lui (même si elle ne l'est pas pour nous) – du comportement, qui ne l'est jamais : la violence n'est pas acceptable en négociation. En cas de crise de violence, il faut penser à se protéger physiquement et attendre un retour au calme pour tenter de reprendre contact.

Notre conseil

Il faut distinguer la véritable violence, liée à une émotion et une frustration, de la violence simulée qui est une stratégie de négociation pour feindre un emportement et mettre la pression à la partie adverse.

Verbatim

« Vous avez le droit de ne pas être d'accord avec moi, et je peux comprendre que vous soyez en colère, mais je ne peux en aucun cas accepter votre comportement. »

Le violent-agressif	
Violence verbale systématique, parfois physique Intolérance à la frustration Incapacité à gérer ses émotions	
À privilégier	**À éviter**
Détecter les signaux de passage à l'acte	Répondre par l'agressivité
Verbaliser l'émotion	Se soumettre
Se protéger physiquement	Lui trouver des excuses

Tableau 4.25 Analyse et conduite à tenir face à un violent-agressif

d. Les modifiés

Le profil « modifié » s'applique à un individu ayant absorbé des substances pouvant altérer ou modifier son comportement ou sa

perception de la réalité.

Les modificateurs comportementaux sont représentés par l'ensemble des substances psychoactives, plus ou moins toxiques qui, par leur absorption ponctuelle ou régulière, agissent sur le système nerveux central et modifient fortement le comportement de celui qui les consomme.

Il est peu fréquent de devoir négocier avec des profils modifiés, mais quand cela se produit, il est impossible d'avoir une relation stable ou constructive.

FOCUS

La consommation de modificateurs comportementaux

Les raisons qui poussent un individu à consommer des modificateurs comportementaux peuvent être variées, mais elles ont pratiquement toutes le même but : combler un manque de confiance, qui peut aller jusqu'à des angoisses profondes. Ceux qui décident d'absorber un produit potentiellement toxique doivent avoir une motivation particulière, et les années d'expérience nous apprennent que, la plupart du temps, la volonté de combler un manque de confiance en soi l'emporte sur la nécessité de préserver sa santé ou son intégrité physique.

Face à un négociateur ou à une personne ayant consommé des modificateurs comportementaux, il est préférable de reporter la rencontre, au risque de perdre du temps ou de devoir affronter des comportements inappropriés ou altérant la confiance mutuelle des parties prenantes. On peut trouver un prétexte fallacieux pour justifier le report, et ainsi éviter de faire perdre la face à la partie adverse.

Notre conseil

Repérez à quel moment votre interlocuteur « modifié » a coutume de consommer de l'alcool. C'est souvent lors du déjeuner, ce qui rend l'après-midi beaucoup moins productif. Privilégiez dès lors les rencontres en tout début de journée pour éviter les « périodes à risque », et ne gardez pour l'après-midi que les sujets de moindre importance.

Verbatim

- *« N'ayant pas tous les éléments nécessaires pour pouvoir échanger avec vous de manière efficace, je pense qu'il est préférable de reporter notre discussion. Pouvons-nous nous revoir demain matin si cela vous convient ? »*

Les modifiés	
Altération du comportement Cycles maniaques/dépressifs Présence d'alcool ou de médicaments	
À privilégier	**À éviter**
Rester calme et patient	Aborder le problème à chaud
Reporter la rencontre	Le culpabiliser
Pousser à la prise de conscience	L'infantiliser

Tableau 4.26 Analyse et conduite à tenir face aux profils modifiés

e. Le syndrome érostratique

Le syndrome « érostratique » caractérise un individu qui cherche une reconnaissance par la célébrité, quels que soient les moyens utilisés pour y parvenir.

En l'an 356 av. J.-C., un Éphésien nommé Érostrate a détruit le temple d'Artémis, une des Sept Merveilles du monde, situé à Éphèse. Condamné à mort pour son geste, il aurait glissé à l'oreille de son bourreau : « Vous allez vous souvenir de mon nom. » Bien que les Éphésiens eussent interdit de prononcer son nom, Érostrate a réussi son pari, il est entré dans l'histoire : tout le monde connaît le nom de celui qui a détruit le temple d'Artémis à Éphèse, mais qui se souvient de l'architecte qui l'a construit ?

Le négociateur érostratique est prêt à tout pour montrer qu'il existe et marquer ses actions d'une manière indélébile. Ce sont parfois des actes considérés comme inutiles ou sans motivation objective, mais qui ont pour seul but d'attirer l'attention de manière durable sur lui. Il faut essayer de le valoriser pour ses actions « raisonnables » afin de lui redonner confiance en lui et le dissuader d'entreprendre des actes « extraordinaires ».

Verbatim

- *« Vous avez réussi à obtenir ce que vous espériez dans cette négociation. On se rappellera cela. En faire davantage pourrait ternir votre image. »*

Le syndrome érostratique	
Recherche de notoriété Frustrations passées Menaces de passage à l'acte	
À privilégier	**À éviter**
Détecter les signes avant-coureurs	Se moquer de lui
Valoriser ses actions antérieures	Montrer l'inutilité de son comportement
Lui redonner confiance en lui	Le provoquer

Tableau 4.27 Analyse et conduite à tenir face à un syndrome érostratique

f. L'extrémiste

Le profil « extrémiste » définit un individu dogmatique qui défend son point de vue en considérant qu'il détient la vérité et que tout ce qui ne correspond pas à sa réalité est faux.

L'extrémiste se caractérise par sa volonté démesurée de faire triompher son point de vue, quelles qu'en soient les conséquences. Persuadé qu'il détient la vérité, il remet en question tout ce qui pourrait paraître contraire à ses affirmations, ou réinterprète les faits pour qu'ils soient cohérents avec ses propos.

Le négociateur extrémiste formule des demandes qui peuvent paraître irréalistes pour la partie adverse, mais qui ne sont pas irréalistes dans son cadre de référence. Dès lors, il ne comprend pas qu'on puisse lui tenir tête ou lui expliquer que sa position n'est pas acceptable dans une négociation. Il nie généralement l'objectif commun partagé, et estime que seul son objectif compte. Un tel profil doit pouvoir s'exprimer et dans ce cas précis, mieux vaut se limiter à mettre en évidence certaines de ses incohérences : il est presque impossible de modifier la position d'un négociateur extrémiste.

Verbatim

- *« J'ai bien noté votre demande, mais elle me semble étrange après examen du contexte : vous demandez une augmentation de 6 % du salaire de tous les salariés, alors que l'entreprise se trouve en déficit chronique depuis trois ans. Comment pensez-vous pouvoir financer une telle augmentation ? »*

L'extrémiste	
Dogmatisme affiché Incapacité à remettre en question ses actes Réinterprétation de la réalité	
À privilégier	**À éviter**
Le laisser parler	Essayer de le convaincre
Poser des limites dans le comportement adopté	Le faire culpabiliser
Souligner les incohérences	Se laisser prendre à témoin

Tableau 4.28 Analyse et conduite à tenir face à un extrémiste

g. Le psychotique

Le profil « psychotique » caractérise un individu ayant un trouble important de la perception de la réalité.

Le psychotique est sujet à des délires : il se différencie par une perte de contact avec tout ou partie de la réalité, générant une désorganisation de sa vie personnelle, professionnelle et sociale, avec une réelle souffrance intérieure et un sentiment profond d'insécurité. Les troubles psychotiques les plus fréquents sont la paranoïa (délire de persécution, de jalousie, d'érotomanie) et la schizophrénie (pensées délirantes, hallucinations, émotions exacerbées).

Quand il n'est pas en crise, le négociateur psychotique peut manifester des troubles mineurs de perception de la réalité et une certaine froideur émotionnelle. On peut parfois le confondre avec le schizoïde. Avec lui, il faut se contenter de tournures simples, non-équivoques, et tenir des propos rassurants et pragmatiques.

Verbatim

« Je vais vous envoyer un récapitulatif de nos échanges, pour que vous puissiez le lire à tête reposée. Nous pourrons en reparler lors de notre prochaine rencontre. »

Le psychotique	
Trouble de la perception de la réalité Souffrance et angoisse Désorganisation de la vie personnelle et professionnelle	
À privilégier	**À éviter**
Respecter sa « bulle »	Céder à la colère ou à l'impatience
Se montrer fiable et sécurisant	Donner du crédit ou céder à ses demandes
Simplifier les choses	Tenter de le ramener à la raison

Tableau 4.29 Analyse et conduite à tenir face à un psychotique

L'analyse des profils des parties prenantes à une négociation nécessite une approche objective des comportements observés. Si près de 50 % des participants à une négociation ont un profil complexe, plus de 50 % n'adoptent pas de comportements ou de stratégies relationnelles qui s'opposent à la création d'une relation stable.

SECTION 4

INTERCULTURE ET NÉGOCIATION

Nouer des échanges commerciaux profitables et durables dans le temps est devenu une nécessité pour les entreprises qui souhaitent développer leur activité dans le monde entier. Cette internationalisation croissante des échanges économiques a fait émerger la problématique des négociations interculturelles et la multitude de questions relatives aux différences culturelles et à leurs conséquences sur les pratiques des négociateurs.

La notion d'interculturalité implique une notion d'échanges et de contacts entre plusieurs cultures ou plusieurs personnes de culture différente.

Mener une négociation interculturelle est devenu une nécessité absolue : clients, partenaires, sous-traitants, investisseurs, autant de parties prenantes qui se trouvent dans des pays différents et qui ont des visions spécifiques de la négociation et de ses composantes. Si la technicité de la négociation est universelle, à l'instar du référentiel PACIFICAT, la manière de le mettre en œuvre va dépendre des facteurs culturels des parties adverses. Il faut donc intégrer la compréhension des paramètres fondateurs des principales cultures du monde pour les appréhender au mieux lors des négociations.

1 Culture, construction personnelle et profil culturel

Dès la naissance, nous grandissons dans un environnement culturel dont nous nous imprégnons et qui nous influence fortement : notre identité se construit en fonction de notre milieu culturel.

L'identité résulte d'un phénomène multidimensionnel, largement déterminé par les valeurs, les normes, les principes inculqués à un moment de la vie où la capacité de discerner est encore faible : que l'on le veuille ou non, nous sommes façonnés par notre culture. Il est donc indispensable, pour cartographier l'acteur d'une négociation et appréhender son mode de fonctionnement, de connaître et de comprendre les éléments culturels qui ont construit son identité.

a. Qu'est-ce qu'une culture ?

> La *culture** est l'ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation[11].

Dans la langue française, le terme « culture » désigne l'ensemble des connaissances générales d'un individu : c'est la seule définition qu'en donne le dictionnaire Bescherelle dès 1862. C'est ce que l'on désigne aujourd'hui sous l'expression culture générale.

L'acception que nous allons donner au terme « culture » dans ce chapitre sera celle qui s'est développée plus tard : pour le sociologue Guy Rocher[1], la culture est un « ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir

plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte ».

Deux « dynamiques » particulières autour du terme de « culture » apparaissent :

- **Une culture individuelle**, dite de construction personnelle, qui imprègne chaque individu. La dynamique de la culture personnelle est rapide, à l'échelle d'une vie.
- **Une culture collective** de construction d'un groupe, qui fixe ses règles, repères et facteurs de reconnaissance. La dynamique d'une culture collective, elle, se constitue au fil des générations et de l'histoire d'un peuple ou d'une civilisation.

Ces deux visions participent à l'élaboration de notre profil culturel, et font partie du champ d'analyse de la préparation à la négociation.

PAROLE D'EXPERT

Négociation et culture

Rabih el Haddad, directeur, Division pour la diplomatie multilatérale, Institut des Nations unies pour la formation et la recherche

Lorsque nous participons aujourd'hui aux négociations multilatérales, nous sommes mis au défi par la complexité des processus du fait de leur durée, du nombre sans cesse croissant de points à l'ordre du jour et du nombre important d'acteurs individuels, nationaux et internationaux ayant des intérêts et des positions divergents. Lors de certaines conférences, des milliers de délégués passeront peut-être deux semaines à parcourir les corridors et à participer à des séances plénières à la recherche d'un compromis ou d'une solution au moyen de consultations et de négociations. Certains peuvent aussi finir par dormir dans les locaux de négociation. Pour un spectateur extérieur peu familiarisé avec le multilatéralisme, l'expérience peut sembler chaotique et manquer d'harmonie. C'est ce qui la rend à la fois imprévisible et prévisible : l'élément humain. Les négociations complexes sont conduites par des êtres humains qui, en plus de défendre leurs intérêts nationaux, peuvent finir par nuire à une partie importante des négociations avec leur nature humaine et leurs intérêts personnels.

Nous avons tendance à oublier que, dans le contexte de cette complexité, la négociation reste un outil simple qui a permis aux êtres humains de contrôler leur environnement social et d'atteindre deux objectifs principaux : coexister dans un monde interconnecté et créer de la valeur. Pour coexister, nous devions surmonter, par la négociation, le paradoxe de la nature humaine ou, mieux encore, pour reprendre l'expression de Kant « la sociabilité insociable » de l'humanité, définie comme notre tendance à vivre en harmonie dans la société en tant qu'« animaux politiques », tout en luttant avec notre volonté inhérente de façonner le monde selon nos idées, ce qui jette les bases d'un conflit d'intérêts potentiel avec d'autres personnes qui ne partagent pas notre vision du monde. L'humanité est toujours obligée de démontrer, par la négociation, la maturité et l'ancrage de notre comportement « rationnel » en période de tensions exacerbées. Le résultat de la coexistence est très largement déterminé par la culture et a pris la forme, par exemple, de contrats constitutionnels

sociaux à l'Ouest, avec Rousseau, Hobbes et James Madison comme sources d'inspiration ou de pactes de coexistence non verbaux et d'accords de partage du pouvoir verbaux au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique.

La culture est inhérente à la manière dont nous définissons la négociation, son processus et son résultat. Tout est lié à la culture. Nous sommes notre culture et les négociations multilatérales sont une réunion de cultures, d'émotions et d'intérêts rationnels divergents. Les négociateurs au niveau international se voient confier la feuille de route de notre culture, de nos intérêts et de nos émotions. La magie se produit quand ils sont capables de créer de la valeur en dépassant les limites de notre nature humaine.

b. Le profil culturel du négociateur

Le profil culturel d'un négociateur se compose de trois paramètres principaux, qu'il nous faut identifier dans la phase de préparation et de cartographie :

- **Sa communauté culturelle** : les facteurs culturels qui l'ancrent dans la réalité. Ce sont les pieds.
- **Son groupe de référence** : les facteurs culturels du groupe auquel il appartient ou du groupe auquel il pense appartenir. C'est le cœur.
- **Son profil individuel** : les comportements choisis ou contraints pour faire face à des situations données. C'est la tête.

Figure 4.18 Le profil culturel d'un négociateur

c. La communauté culturelle : la culture de naissance

En philosophie, il convient d'utiliser le mot « culture » pour désigner tout ce qui est différent de la nature, ce qui relève de l'acquis, en opposition à ce qui relève de l'inné.

> La culture de naissance est ainsi l'ensemble des éléments acquis par une personne du fait de son éducation et de son intégration dans sa communauté de naissance.

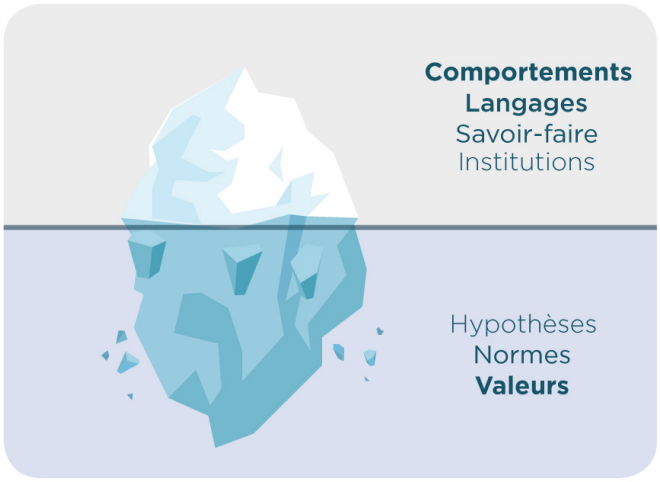
La culture de naissance est composée de quatre éléments, transmis de génération en génération et évoluant lentement en fonction des changements de mentalité ou d'époque :

- **les valeurs** : elles représentent le système de croyances de la communauté et les règles morales qui dictent les relations entre

les personnes d'une même culture ;

- **les normes** : elles dictent les comportements attendus en fonction des situations, ainsi que les sanctions qui s'appliquent quand les normes ne sont pas respectées ;
- **les institutions** : ce sont les structures de la société par lesquelles les valeurs et les normes sont transmises aux autres, et qui en assurent le respect ;
- **les artefacts** : ce sont les symboles qui matérialisent les facteurs culturels. Visibles de tous, ils permettent d'identifier un certain nombre de ces facteurs ou d'identifier la culture d'une personne.

Figure 4.19 Éléments visibles et invisibles d'une culture



d. Le groupe de référence et la culture d'appartenance

Au-delà de la culture qui est inculquée et transmise par l'éducation depuis l'enfance, chacun évolue dans un groupe auquel il appartient : c'est son groupe d'appartenance. Mais il se peut aussi que quelqu'un désire appartenir à un autre groupe que le sien, ou qu'il pense lui appartenir sans pour autant que cela soit réel : c'est le *groupe de référence*[*].

Le groupe de référence d'un individu est l'ensemble des personnes auquel cet individu s'identifie pour évaluer ses propres caractéristiques ou sa propre culture.

En négociation complexe, il faut analyser le groupe de référence de la partie adverse. Si ce groupe de référence correspond à sa communauté de naissance, ce sont les facteurs de cette dernière qui seront pris en compte. Si la partie adverse appartient à un groupe de référence qui n'est pas sa communauté culturelle, ce sont les facteurs de ce dernier qui seront étudiés : c'est ce que l'on appelle la *socialisation anticipatrice*. Robert King Merton[12] a développé le concept suivant : l'individu ne se socialise pas seulement par rapport à son groupe d'appartenance mais également par rapport au groupe de référence auquel il aimerait appartenir et dont il voudrait partager les valeurs.

Exemple

Erreur de groupe

- Un groupe d'intervention aux États-Unis est appelé par une équipe de la police locale d'une petite ville pour les assister dans l'interpellation d'un homme dont on sait qu'il détient illégalement des armes et qui s'est retranché lors de l'arrivée de la patrouille devant son domicile. L'analyse initiale de son profil fait référence à un homme de 25 ans, mal socialisé, issu de la communauté hispanique. Le négociateur, également issu de la communauté hispanique, tente une prise de contact en utilisant les codes culturels de ce groupe de référence, mais se heurte à un rejet complet de la part du forcené. Aucune de ces références ne permet d'établir la relation. Après deux autres tentatives de prise de contact infructueuses, l'assaut est donné. L'homme retranché est interpellé, et à son domicile sont retrouvés des éléments appartenant à un autre groupe culturel : un coran, un drapeau du groupe terroriste Daesh, et des vêtements islamiques. Bien que non converti à l'islam, le forcené avait choisi la communauté jihadiste comme groupe de référence. En se basant sur sa communauté de naissance et non sur la communauté qu'il avait choisie par socialisation anticipatrice, le négociateur a échoué dans sa prise de contact.

e. La culture d'entreprise en négociation

Edgar Schein[13] définit la culture d'entreprise comme « l'ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a appris au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré

comme valide, et qui, par conséquent, est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes ».

La culture d'entreprise, étudiée par Schein, constitue la culture de référence de nombreux négociateurs en fonction des entreprises et des organisations qu'ils représentent. Schein analyse la culture d'une entreprise selon trois critères, que l'on retrouve dans l'étude de la culture au sens large :

- **Les prémisses** : ce sont les croyances qui sont l'essence même de la culture d'entreprise. Elles sont profondes, peu visibles, et s'illustrent au travers des valeurs.
- **Les valeurs** : elles représentent les règles de fonctionnement de l'entreprise et, selon la vision de Schein, les normes y sont intégrées. Elles inspirent les artefacts.
- **Les artefacts** : Il s'agit de la partie visible de la culture. Ce sont les comportements observables, les codes vestimentaires, les logos, les couleurs…

L'intérêt du modèle de Schein est de montrer qu'en fonction des prémisses et des valeurs affichées de l'entreprise, on peut anticiper les comportements qui seront normalement adoptés lors des négociations. Il faut cependant s'assurer que les valeurs sont réelles et pas simplement affichées.

Exemple

Valeurs réelles ou affichées ?

Dans le cadre d'une négociation avec une entreprise d'alimentation bio, une équipe de négociation commerciale envisage une relation fiable et constructive : les valeurs exprimées sur le site Internet de la société sont vertueuses, humanistes, et tout annonce une négociation coopérative. Mais, en fin de compte, ces valeurs ne sont que de façade : la négociation s'avère désastreuse. Manipulation, mensonges et menaces gangrènent tous les échanges pour finalement déboucher sur un accord « aux forceps » (en utilisant la force).

2 Les facteurs culturels en négociation

La mondialisation des échanges depuis la fin de la guerre froide et la multiplication des accords commerciaux internationaux a multiplié les recherches autour de la thématique des négociations interculturelles. Nous

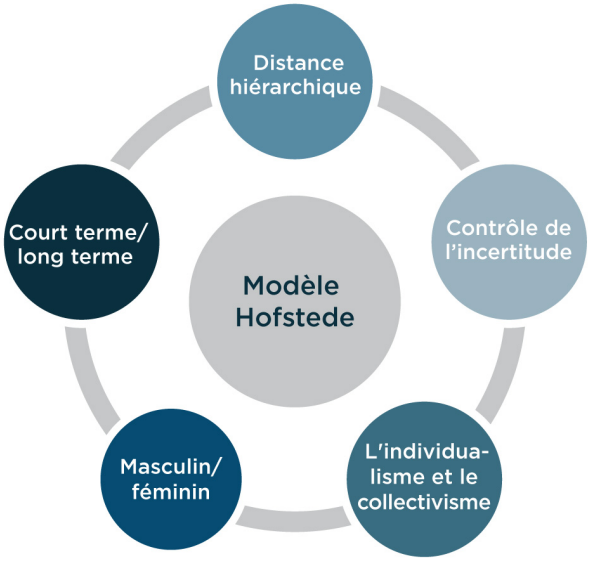
analyserons ici deux modèles établis par des chercheurs reconnus, Geert Hofstede et Erin Meyer, pour ensuite étudier le modèle crée par ADN Research, la branche Recherche et développement d'ADN Group.

a. Le modèle Hofstede

Geert Hofstede est un psychologue hollandais spécialisé en anthropologie qui s'est passionné pour la recherche sur les interactions interculturelles. Il a établi un modèle mettant en valeur six facteurs culturels pour comparer les cultures. Ce modèle peut servir de référence dans la phase de préparation d'une négociation complexe.

La recherche conduite par Geert Hofstede est basée sur l'étude de plusieurs dizaines de milliers de questionnaires envoyés auprès de cadres des filiales de l'entreprise internationale IBM, implantée dans plus de 50 pays. Hofstede a mis en évidence six facteurs spécifiques à chaque culture, permettant d'en faire une étude et/ou une comparaison. Chaque facteur est mesuré sur une échelle de 1 à 100.

Figure 4.20 Le modèle de Hofstede

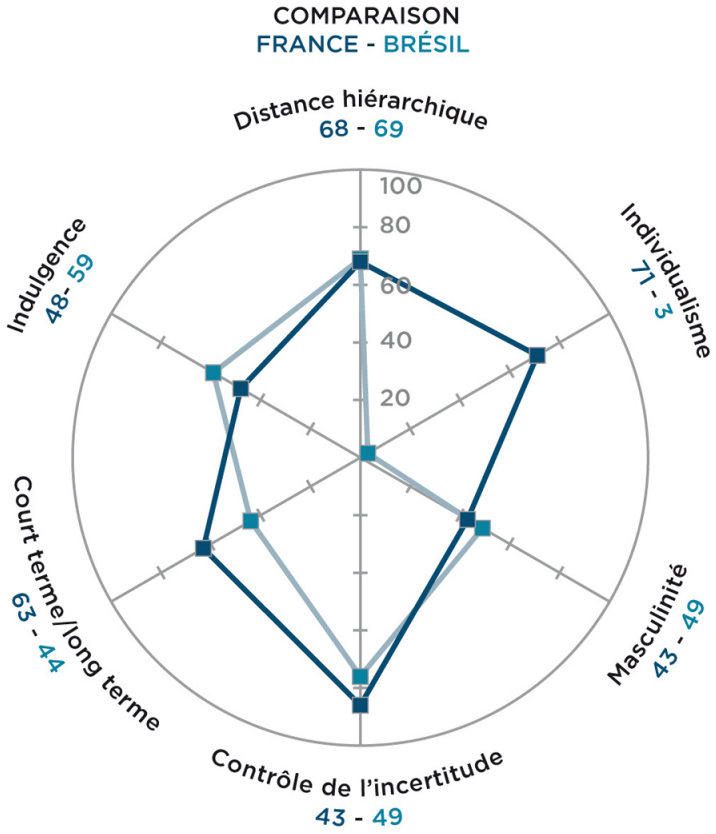


- **La distance hiérarchique** : ce chiffre indique le degré d'acceptation culturelle des inégalités de statut et de pouvoir entre les individus. Cet index exprime le degré de respect dont font

preuve les gens par rapport à l'autorité et à la hiérarchie. Plus le score s'approche de 100, plus les cultures respectent un pouvoir centralisé et puissant.

- **Le contrôle de l'incertitude** : il caractérise le degré de tolérance d'une culture confrontée à la complexité et à l'incertitude qu'elle suscite.
- **L'individualisme et le collectivisme** : ce facteur exprime le degré de liberté d'un individu par rapport au groupe, ainsi que le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales.
- **La dimension « masculin/féminin »** : il s'agit de savoir si une société est organisée avec une séparation marquée ou non entre les genres.
- **L'orientation « court terme/long terme »** : elle indique la façon de se projeter dans l'avenir et d'envisager, par exemple, la recherche de résultats ; les sociétés « court terme » se caractérisent davantage par la recherche de résultat rapide tandis que les sociétés « long terme » valorisent les investissements dans la durée.
- **L'indulgence :** ajoutée en 2011 par Hosftede dans son ouvrage[14] en collaboration avec Minkov, la notion d'indulgence est relative à la capacité d'une culture à attribuer des gratifications et à valoriser la prise de plaisir.

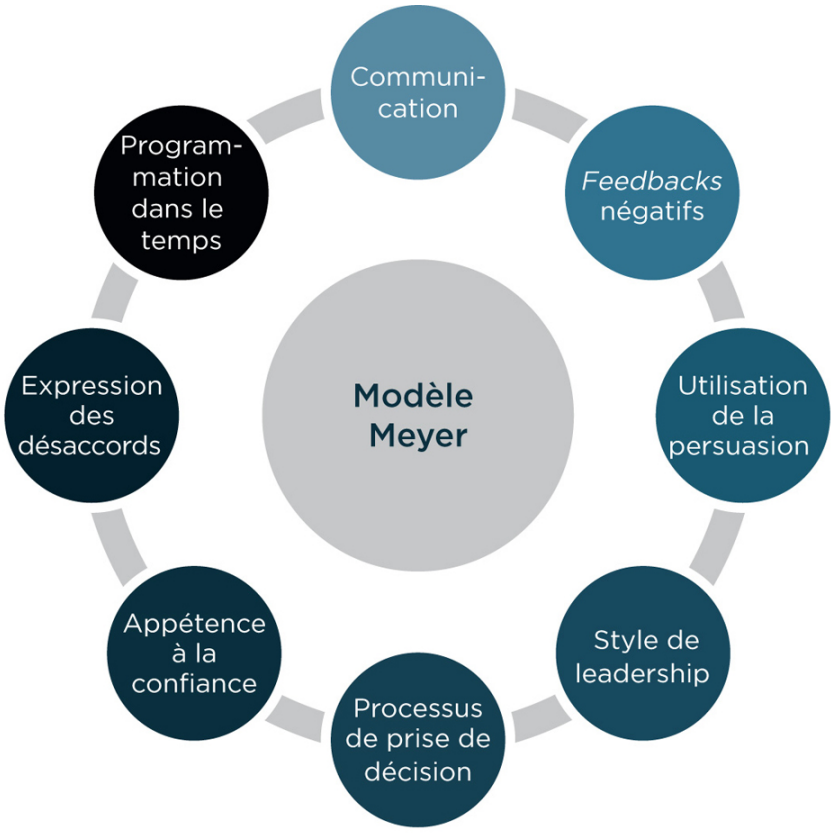
Figure 4.21 **Comparaison entre la France et le Brésil au prisme du modèle de Hofstede**



b. Le modèle Meyer

Erin Meyer, auteure américaine et professeur à l'INSEAD[15], étudie les impacts du multiculturalisme sur le monde économique et les relations d'affaires. Elle s'est attachée à montrer que les échecs des programmes menés par des groupes de travail multiculturels étaient le plus souvent dus à des malentendus découlant de méthodes de travail différentes et de la non-prise en compte des cultures des acteurs respectifs.

Figure 4.22 Le modèle de Meyer

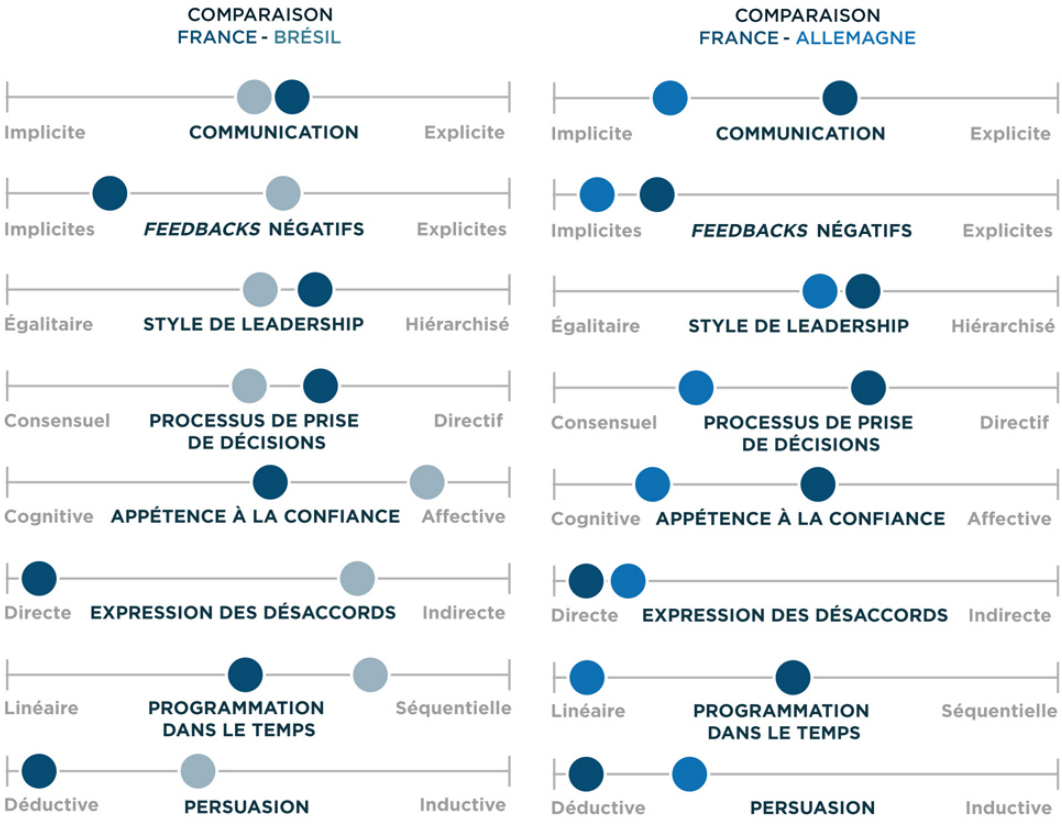


Erin Meyer[16] a dressé une cartographie des facteurs culturels, servant souvent de référence en négociation complexe et mettant en évidence huit éléments :

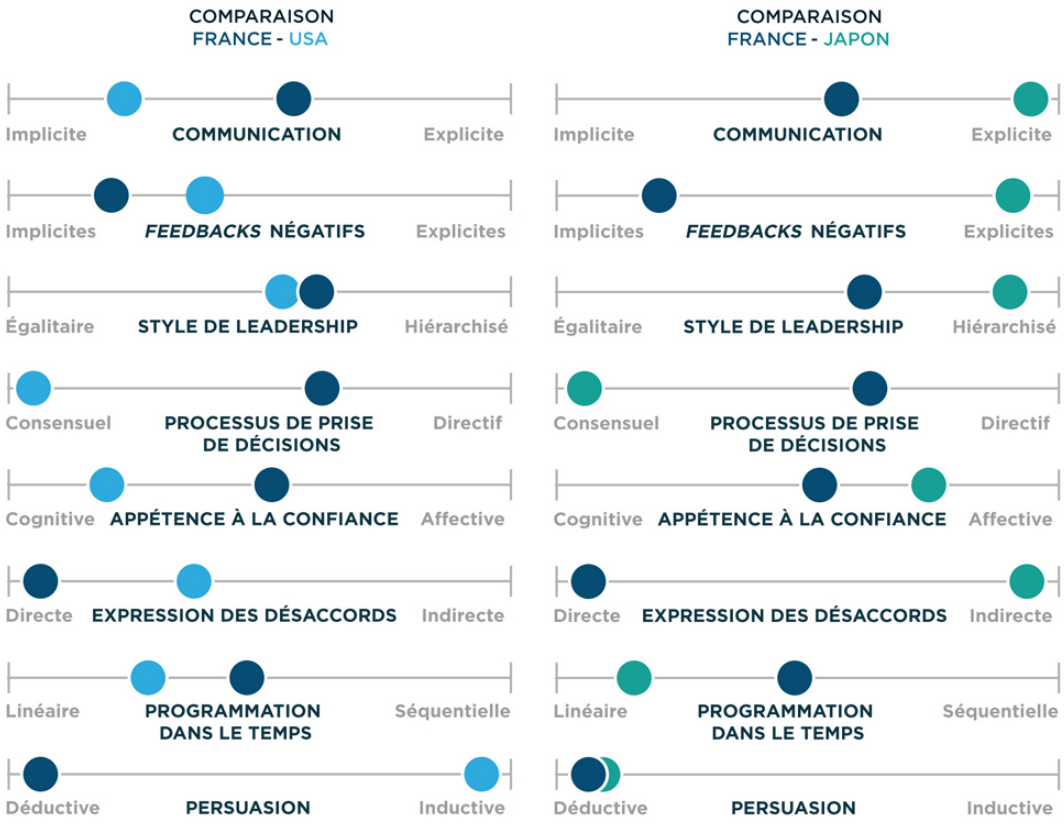
- **La communication entre les individus** : elle peut être explicite ou implicite. Dans le cas d'une culture de communication explicite, les messages sont clairs et précis, alors que dans le cadre d'une culture de communication implicite, les nuances sont nombreuses prêtant à des interprétations différentes.
- **L'utilisation des** *feedbacks* **négatifs** : dans certaines cultures, ceux-ci sont directs et francs. Dans d'autres cultures, ils sont « enrobés » et peu explicites.
- **L'utilisation de la persuasion** : avec une logique qui peut être soit déductive soit inductive. Dans les cultures à logique déductive, les hypothèses sont présentées avant d'être appliquées aux faits. Dans une culture à logique inductive, les faits sont

proposés avant qu'une conclusion ou qu'une hypothèse n'en soit tirée.

- **Le style de leadership** : soit égalitaire, soit hiérarchisé. Un leadership égalitaire se trouve dans une culture où le chef est considéré comme l'égal de ses collaborateurs, alors que dans les cultures à leadership hiérarchisé, on constate une distance marquée entre le chef et ses équipes.
- **Le processus de prise de décision** : il peut être soit consensuel, soit directif.
- **L'appétence à la confiance** : elle peut être cognitive, basée sur la tâche à mener ensemble et l'activité produite, ou bien affective, quand elle relève des activités extraprofessionnelles dont le partage crée le lien de confiance.
- **La manière d'exprimer les désaccords** : elle peut être directe ou indirecte. L'expression directe apparaît dans les cultures qui acceptent la confrontation, alors que l'expression indirecte des conflits caractérise les cultures dans lesquelles il est d'usage d'éviter les confrontations ouvertes.
- **La programmation dans le temps** : elle peut être linéaire et séquentielle, ou flexible et adaptable.


COMPARAISON
FRANCE - BRÉSIL
Implicite
COMMUNICATION
Explicite
Implicites
FEEDBACKS NÉGATIFS
Explicites
Égalitaire
STYLE DE LEADERSHIP
Hiérarchisé
Consensuel
PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS
Directif
Cognitive
APPÉTENCE À LA CONFIANCE
Affective
Directe
EXPRESSION DES DÉSACCORDS
Indirecte
Linéaire
PROGRAMMATION DANS LE TEMPS
Séquentielle
Déductive
PERSUASION
Inductive
COMPARAISON
FRANCE - ALLEMAGNE
Implicite
COMMUNICATION
Explicite
Implicites
FEEDBACKS NÉGATIFS
Explicites
Égalitaire
STYLE DE LEADERSHIP
Hiérarchisé
Consensuel
PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS
Directif
Cognitive
APPÉTENCE À LA CONFIANCE
Affective
Directe
EXPRESSION DES DÉSACCORDS
Indirecte
Linéaire
PROGRAMMATION DANS LE TEMPS
Séquentielle
Déductive
PERSUASION
Inductive

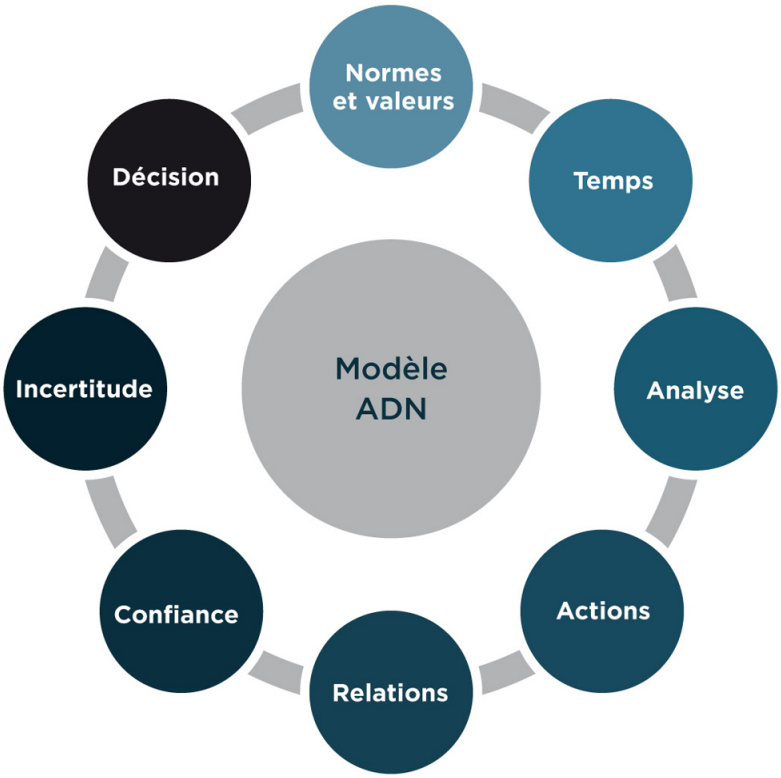
Figures 4.23-26 Comparaisons de pays selon le modèle de Meyer



c. Le modèle ADN Group

Dans le cadre de leurs recherches en négociation complexe, les équipes d'ADN Research ont identifié huit facteurs récurrents nécessaires aux professionnels pour préparer au mieux leurs négociations. Ces facteurs se retrouvent dans les études de Geert Hofstede et Erin Meyer, et nous nous y référons régulièrement dans la phase de cartographie des acteurs.

Figures 4.27 **Le modèle ADN Group**



1. Les normes

Les normes représentent les règles et les valeurs régissant la vie en société et les interactions entre les individus d'une même culture. Certaines cultures possèdent des normes formelles tandis que d'autres ont des règles implicites.

- **Les cultures formellement normées** font référence à des corpus juridiques très lourds, avec des règles rédigées et partagées entre tous les membres de la communauté. Les négociateurs partageant cette même culture apprécient les discussions structurées, dans lesquelles les relations répondent à des rituels stricts et précis. Déroger aux règles établies ne doit se faire que si les circonstances l'exigent, et si la dérogation a été sollicitée par avance.
- **Les cultures aux normes informelles** considèrent que les règles sont implicites et n'ont pas besoin d'être affichées pour être

appliquées. Les négociateurs issus d'une culture à normes informelles, sont souples dans leur façon de conduire les échanges : ils s'adaptent facilement aux changements de programmes, et ne se formalisent pas si la partie adverse ne respecte pas les usages.

Les normes	
Règles et valeurs régissant la vie en société et les interactions entre les individus	
Normalisation formelle	**Normalisation informelle**
Les règlements sont écrits et formalisés	Les règles sont implicites
Les rituels (présentation, prise de parole) sont très marqués	Les rituels sont très peu présents
Le non-respect des normes est sanctionné moralement voire légalement	Le non-respect des normes est peu sanctionné et parfois même toléré
Le respect des formes est plus important que l'obtention du résultat	Le résultat est plus important que les formes élaborées pour y parvenir
Pays à normalisation formelle	**Pays à normalisation informelle**
Japon	Italie

Tableau 4.30 La perception culturelle des normes

2. La vision du temps

Edward Hall[17] explique qu'il existe deux modèles d'organisation du temps : le *polychronisme* et le *monochronisme*. Ces deux visions ont un impact sur la culture des négociateurs :

- **Les négociateurs polychroniques** accordent plus d'importance au résultat qu'au timing. Ils peuvent paraître ne pas attacher d'importance aux horaires des rendez-vous, du moment que

l'objectif fixé est atteint. Ils peuvent faire plusieurs choses en même temps, sans forcément suivre un programme précis. Ils consacrent parfois beaucoup de temps à des détails. Ce temps passé ne signifie pas forcément que le thème abordé leur tient à cœur.

- **Les négociateurs monochroniques**, a contrario, sont très « à cheval » sur le respect des délais et des programmes, et leurs actions se déroulent de manière linéaire et fixée à l'avance, si possible. Ils consacrent l'essentiel du temps aux priorités, l'accessoire étant traité s'il reste du temps.

Le temps	
Façon de gérer le temps dans une linéarité séquentielle ou dans une simultanéité des actions	
Monochronisme	**Polychronisme**
Le temps est vu de manière linéaire	Le temps est perçu de manière globale
Les actions sont envisagées de manière séquentielle	Les actions sont envisagées de manière simultanée
Un programme est préétabli et doit être respecté	Il n'y a pas de programme
Le respect des délais est primordial	Les délais prévus ne sont pas une priorité
Pays monochroniques	**Pays polychroniques**
Allemagne États-Unis	Espagne Émirats Arabes Unis

Tableau 4.31 La perception culturelle du temps

3. L'analyse des situations

L'analyse des informations se différencie d'une culture à une autre : certaines cultures analysent les situations selon une logique déductive, alors que d'autres le font selon une logique inductive.

- **Dans les cultures à logique déductive**, les hypothèses sont présentées avant d'être appliquées aux faits observés. Les négociateurs partageant une culture déductive s'attachent à des croyances préalables et tentent de les appliquer aux faits. Il n'est pas toujours facile de modifier leur comportement, malgré l'objectivité des informations données qui devraient justifier ce changement.

- **Dans une culture à logique inductive**, les faits sont proposés avant qu'une conclusion ou qu'une hypothèse ne soit dégagée. La logique inductive s'appuie donc sur des faits objectifs pour en tirer des hypothèses. Les négociateurs ayant une culture inductive sont pragmatiques et se basent, avant tout, sur des faits objectifs et des résultats observables.

L'analyse des situations	
Manière dont les informations sont traitées et analysées pour comprendre une situation ou déterminer une stratégie	
Analyse inductive	**Analyse déductive**
Les faits dictent les hypothèses	Les hypothèses sont considérées comme fiables *a priori*
Les informations doivent être pragmatiques et factuelles	Les informations sont interprétées en fonction du contexte
Les stratégies peuvent être facilement modifiées en cas de changement de contexte	Les stratégies sont souvent figées, même quand le contexte évolue
Pays	**Pays**
Grande-Bretagne	Inde

Tableau 4.32 La perception culturelle de l'analyse des situations

4. La conduite des actions

La manière de conduire les actions est différente selon qu'une culture soit collaborative ou compétitive.

- **Les cultures collaboratives** favorisent un travail d'équipe, l'individu s'effaçant au bénéfice du collectif. Les négociateurs issus de culture collaborative sont plus enclins que les autres à rechercher l'acceptation d'un objectif commun partagé.
- **Les cultures compétitives** privilégient l'individu au détriment du groupe. L'esprit de compétition y est très marqué, et les négociateurs issus de ces cultures sont souvent dans une logique « gagnant/perdant ».

La conduite des actions	
Manière dont les actions sont préparées, coordonnées et conduites jusqu'au résultat	
Actions collaboratives	**Actions compétitives**
Les actions sont préparées en commun	Les actions sont préparées par silos
Chaque membre de l'équipe soutient les autres	Les membres des équipes sont en compétition entre eux
L'objectif collectif prime sur les objectifs individuels	Les objectifs individuels sont aussi importants que l'objectif collectif
Pays	**Pays**
Japon Russie	États-Unis France

Tableau 4.33 La perception culturelle de la conduite des actions

5. Les relations interpersonnelles

La façon dont s'organisent les relations interpersonnelles représente l'un des éléments les plus visibles et les plus marquants en négociation. Selon les cultures, les règles relationnelles sont très différentes et peuvent provoquer certaines maladresses quand elles sont méconnues ou non respectées.

- **Les cultures à relations formelles** sont très attachées au respect des « rituels » et des formes. Par exemple, on ne parle que des sujets liés à la négociation, et les contacts s'en tiennent aux sujets professionnels. Les contacts physiques sont réduits à leur minimum, c'est-à-dire qu'ils se limitent aux salutations d'usage.
- **Les cultures à relations informelles** sont davantage orientées sur la teneur fondamentale des sujets, quelle qu'en soit la forme. Les contacts sont plus chaleureux et il arrive parfois que le personnel et le professionnel interfèrent dans les échanges.

Les relations interpersonnelles	
Organisation des relations et des interactions directes entre les individus	
Relations formelles	**Relations informelles**
La proxémie est éloignée et les distances sociales sont grandes	La proxémie est rapprochée et les distances sociales sont courtes
Les contacts physiques sont réservés au cercle intime	Les contacts physiques sont fréquents et expriment une marque de confiance
Les discussions ne portent que sur les sujets liés à la négociation en cours	Les discussions portent sur des sujets aussi bien personnels que professionnels
Pays	**Pays**
Allemagne Japon	France Maroc Inde

Tableau 4.34 La perception culturelle des relations interpersonnelles

6. La notion de confiance

La création de la confiance et sa pérennité sont les piliers fondamentaux d'une négociation réussie. Mais selon les cultures que nous côtoyons au cours de nos négociations, cette confiance n'est pas établie ni maintenue de la même façon.

- **Dans une culture à confiance formalisée**, les accords ne sont officialisés que lorsqu'ils sont inscrits dans un document et que celui-ci a été signé par toutes les parties prenantes. Ces cultures sont souvent très procédurières, et les désaccords se règlent entre avocats, et non entre négociateurs.
- **Dans une culture à confiance implicite**, un simple « oui » exprime un véritable engagement dans la durée et a valeur de contrat. L'arbitrage et la médiation sont privilégiés, et la négociation post-clôture fait partie des pratiques : on règle les contentieux de mise en application de la décision négociée par d'autres négociations.

La confiance	
Façon dont la confiance est donnée et partagée	
Formalisée	**Implicite**
Les accords sont matérialisés dans des contrats	Un accord verbal a la même valeur qu'un contrat
Les procédures judiciaires sont prévues dans les contrats en cas de non-respect des règles	Les procédures d'arbitrage sont privilégiées en cas de non-respect des règles
Les contentieux sont traités de manière légale	Les contentieux sont traités de manière amicale
Pays	**Pays**
USA France	Russie Sénégal

Tableau 4.35 La perception culturelle de la confiance

7. L'appétence à l'incertitude

Les fondements d'une culture développent aussi l'appétence au risque et à l'incertitude : les légendes, les histoires héroïques, les fables racontées aux enfants connotent la notion d'incertitude soit en la valorisant, soit en la rejetant.

- **Les cultures à forte appétence à l'incertitude** l'intègrent comme un facteur d'opportunité : elles valorisent l'initiative et acceptent la prise de risques et les erreurs qui pourraient en découler. Dans ce cas, les négociateurs issus de ces cultures prennent des initiatives et n'hésitent pas à sortir du cadre pour aller chercher des solutions innovantes.
- **Les cultures à faible appétence à l'incertitude** préfèrent les procédures à la prise d'initiative. Dans ce dernier cas, les négociateurs issus de ces cultures préfèrent s'enfermer dans des process et ne pas sortir du cadre pour éviter le risque de se faire réprimander par leur hiérarchie.

L'incertitude	
Aptitude à accepter et à utiliser l'incertitude des situations	
Acceptée	**Subie**
L'incertitude fait partie de la vie	L'incertitude doit être proscrite
L'incertitude est un facteur d'opportunité	L'incertitude est un facteur de risque
La recherche du résultat l'emporte sur l'application des procédures	L'application des procédures l'emporte sur la recherche du résultat
Le droit à l'erreur est mis en avant comme un mode d'apprentissage	L'erreur est proscrite, voire sanctionnée
Pays	**Pays**
France Brésil	Japon Allemagne

Tableau 4.36 La perception culturelle de l'incertitude

8. La prise de décision

La prise de décision et les mécanismes relatifs mis en œuvre sont eux aussi très culturels : la vision de la hiérarchie, du chef, de la légitimité de celui qui prend les décisions est souvent issue de la notion de *Pater Familias*, facteur éminemment culturel.

- **Les cultures à décision centralisée** vénèrent la notion de chef. Les négociateurs provenant de ces cultures apprécient les directives claires et les mandats fermes. Ils prennent peu d'initiatives et ont recours régulièrement à des breaks pour faire valider les décisions.
- **Les cultures à décision décentralisée** préfèrent les décisions collectives, dans lesquelles chacun peut apporter sa vision et ses idées, et même exprimer ouvertement ses désaccords avec la hiérarchie. Les négociateurs partageant ces cultures reçoivent des délégations larges qui leur donnent souvent le pouvoir de décider sur la majorité des points de la négociation.

La prise de décision	
La façon dont les décisions sont élaborées et concrétisées	
Centralisée	**Décentralisée**
Le chef décide de manière directive	Les décisions sont prises en groupe
Les décisions ne sont que rarement déléguées	Les décisions sont déléguées dès que cela est possible
L'expression du désaccord avec le chef est mal acceptée	L'expression du désaccord avec le chef est sollicitée
Les collaborateurs doivent appliquer les décisions de manière stricte	Les collaborateurs peuvent adapter les décisions en fonction des situations
Pays	**Pays**
Russie	Chine

Tableau 4.37 La perception culturelle de la prise de décision

3 Appréhender l'interculturalité de façon objective

> "*Le paradis, c'est quand les cuisiniers sont français, les amants sont italiens, les policiers sont anglais, les ouvriers sont allemands, et le tout est organisé par les Suisses. L'enfer, c'est quand les cuisiniers sont anglais, les amants sont suisses, les policiers sont allemands, les ouvriers sont français, et le tout est organisé par les Italiens.*"

Si la citation précédente vous a fait sourire, c'est que vous êtes victime de préjugés et de stéréotypes. Au-delà de ce sourire partagé, l'objectivité dont nous devons faire preuve quand nous analysons les paramètres culturels est primordiale pour ne pas tomber dans les pièges de *l'ethnocentrisme**.

L'ethnocentrisme est la tendance à privilégier le groupe ethnique auquel nous appartenons pour en faire le seul modèle de référence, et juger les autres cultures comme inférieures.

Pour Claude Levi-Strauss[18], l'ethnocentrisme correspond aux multiples formes que peut prendre le refus de la diversité des cultures. On constate, dans les phases de préparation des négociations, cinq mécanismes ethnocentriques qui peuvent perturber notre vision objective de la culture des parties adverses.

Figure 4.28 Les mécanismes ethnocentriques

a. La comparaison

Les aspects culturels de la partie adverse sont évalués en fonction de nos propres aspects culturels. Dans ces comparaisons, notre culture d'origine est souvent considérée comme supérieure, et les facteurs culturels des autres sont dévalorisés.

Exemple

Un sombrero au soleil

- Un négociateur de crise anglo-saxon organise une formation pour des policiers mexicains. Il appréhende cette semaine car il est très organisé et sait que les participants partagent tous une culture brouillonne, peu travailleuse et peu disciplinée. C'est en tout cas comme cela qu'il présente ses homologues mexicains à un autre formateur qui va intervenir avec lui. La première journée de formation lui montre le contraire : tous les policiers mexicains font preuve d'un véritable engagement dans l'apprentissage, et leur discipline est exemplaire. Il a fait une comparaison négative entre sa culture et la culture mexicaine, cette comparaison s'avérant erronée.

b. L'extraction

La culture de la partie adverse est évaluée sans tenir compte de la société au sein de laquelle elle s'exprime. Un facteur culturel peut être perçu comme étrange ou inapproprié alors que, dans la culture d'origine, il paraît normal et logique.

Exemple

Main dans la main

- Lors de la phase de clôture d'une négociation, un commercial français échange avec l'un de ses homologues indiens. Ils se promènent dans le parc de l'hôtel où les négociations ont été conduites, quand, tout à coup, l'Indien prend la main du Français et continue à lui parler naturellement. N'osant pas enlever sa main, le commercial français va subir ce contact, inhabituel pour lui. De retour avec sa délégation, il raconte son expérience à l'un de ses amis et lui fait part de son étonnement, voire de sa stupéfaction. Son ami sourit et lui dit qu'en Inde, le fait que deux hommes se tiennent la main n'a aucune connotation sexuelle, mais représente une marque d'amitié et de proximité.

c. La généralisation

Un trait de caractère culturel particulier est extrapolé à tous les membres de la même culture. Un effet de paresse cognitive généralise un trait considéré comme symptomatique d'une culture à tous les négociateurs partageant celle-ci.

Exemple

Samouraï

- Les représentions occidentales des Japonais ont longtemps été liées à la culture du guerrier et aux samouraïs. Or, ces représentations montraient des hommes belliqueux et cruels. Lors de la Seconde Guerre mondiale, certaines exactions commises en Chine par l'armée japonaise sont venues corroborer cette vision. De ce fait, pendant des décennies, beaucoup d'Occidentaux ont été persuadés que les négociateurs japonais étaient belliqueux et cruels.

d. La minimisation

La minimisation est une conséquence de la comparaison. Dans cet effet ethnocentrique, les aspects culturels de la partie adverse sont minimisés et ne sont pas considérés au cours de la négociation.

Exemple

Le temps et les montres

- Un négociateur originaire d'Europe du Nord se rend en Afrique, dans le cadre d'une négociation internationale. Il doit enchaîner une série de réunions bilatérales, et son programme est donc très serré. Mais tous les rendez-vous qu'il a prévus se déroulent avec du retard, même beaucoup de retard. Furieux, il fait part de son mécontentement à un responsable d'une délégation africaine qu'il connaît. Ce dernier lui répond : « En Europe, vous avez les montres. En Afrique, nous avons le temps. » Le négociateur européen, monochronique et très respectueux du programme, a minimisé la polychronie africaine et s'est retrouvé en difficulté.

e. Les stéréotypes

Les stéréotypes proviennent des généralisations : tous les membres d'un groupe culturel se façonnent en fonction des stéréotypes de ce groupe. La généralisation est un trait de caractère attribué à tout un groupe culturel, alors que le stéréotype est un trait que l'on va chercher chez un individu issu de ce même groupe. Un facteur comme l'appétence au risque ou la vision du temps, par exemple, est retrouvé chez tous les négociateurs partageant cette culture, au risque de commettre, parfois, une interprétation inopportune.

Exemple

Tous pareils

- Un directeur commercial italien, travaillant dans l’industrie pharmaceutique, doit négocier avec un homologue allemand. Pour lui, tous les Allemands sont monochroniques et très attentifs au strict respect des procédures. Il va donc construire sa négociation sur une approche très programmée dans le temps et séquentielle. Pourtant, sa négociation ne se déroule pas comme prévu, et son homologue allemand lui reproche son manque d’agilité et d’adaptation. En effet, si ce dernier est bien allemand, il a grandi dans une culture différente, et donc ses facteurs culturels ne sont pas ceux prévus par le directeur commercial italien. L’utilisation de stéréotypes peut donner une idée de la tendance culturelle d’une personne, mais cette tendance doit être confirmée au cours de la négociation.

À RETENIR

Se renseigner avant de négocier

- Le renseignement est indispensable à la préparation d'une négociation.
- Selon la qualité et l'importance de l'information recherchée, le renseignement va revêtir des formes plus ou moins techniques et organisées.
- La recherche d'information en négociation doit obéir à des règles éthiques strictes.

L'organisation de la partie adverse

- La partie adverse est une structure qui répond aux principes généraux de la dynamique des groupes.
- L'organigramme représente l'organisation théorique de l'entreprise, le sociogramme représente les vraies relations d'influence.
- Le Socioplan permet de comprendre la proximité d'atteinte des négociateurs adverses, leur engagement vis-à-vis du sujet de la négociation, l'expression de leur engagement et les relations entre eux.

Les profils complexes

- Près de 50 % des parties prenantes à une négociation adoptent de manière consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire, des attitudes, comportements ou stratégies relationnelles qui s'opposent, momentanément ou durablement, à la création d'une relation stable.
- Identifier un profil complexe permet d'adopter le comportement le plus pertinent pour stabiliser et maintenir la relation de négociation.

Interculturalité et négociation

- Le profil culturel d'un négociateur se compose de sa communauté de naissance, de son groupe de référence et de son profil individuel.
- Le modèle d'interculturalité d'ADN Group regroupe huit facteurs permettant de comprendre le profil culturel de la partie adverse : les normes, la vision du temps, l'analyse des situations, la conduite des actions, la conduite des relations interpersonnelles, la notion de confiance, l'appétence à l'incertitude et la manière de prendre les décisions.
- L'appréhension de la culture de la partie adverse doit être faite de manière objective et sans tomber dans les pièges de l'ethnocentrisme.

Chapitre 5 Identification de la stratégie

La phase d'identification de la stratégie est un moment important : elle va structurer les éléments déjà envisagés et infirmer ou confirmer certaines hypothèses. Une alchimie subtile va devoir se mettre en place, mêlant pouvoir, acteurs, motivation, OCP, et révéler le cheminement que devrait prendre la négociation pour parvenir à l'objectif : c'est l'ossature stratégique.

Sa construction va se baser sur une analyse du rapport de force entre les acteurs et de l'enjeu, déterminant ainsi la stratégie, la tactique et les techniques utilisées.

Au fil des échanges, chacune des parties ajustera ses choix stratégiques par rapport à ceux de la partie adverse, sans jamais perdre de vue que l'objectif final recherché est un accord satisfaisant chacune des parties.

Plan du chapitre

Section 1 Qu'est-ce que la stratégie ?
Section 2 Stratégies, tactiques et techniques de négociation
Section 3 Le rapport de force en négociation
Section 4 L'ossature stratégique de la négociation
Section 5 La confirmation du mandat : le Mandascan
Section 6 Concessions et contreparties
Section 7 Stratégies de négociation avancées
Section 8 Planifier la stratégie de négociation : le ROOL

SECTION 1

QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE ?

Depuis des siècles, le thème de la stratégie est l'objet de nombreuses réflexions, d'ouvrages et de débats. De Sun Tzu à Clausewitz, d'Alexandre à Napoléon, d'Hannibal à Mao, toutes les stratégies que l'histoire nous transmet ont été étudiées, analysées et décortiquées par des chercheurs ou experts en la matière.

Le monde de l'entreprise ne fait pas exception à la règle et on y retrouve cet engouement pour la stratégie. Dans ce domaine, des personnalités emblématiques ont fait l'objet d'études et de commentaires : Henry Ford, Steve Jobs, Elon Musk, appartiennent aux livres d'histoire, dans la catégorie « stratèges ». Cette attention portée au sujet est somme toute logique : toute organisation structurée, si elle souhaite atteindre un objectif donné, doit se doter d'une stratégie à la hauteur de ses ambitions : l'essentiel étant de choisir la bonne.

La stratégie, prise dans son acception la plus large, est l'art d'élaborer un plan d'actions structurées et coordonnées dans le but d'atteindre un objectif final recherché.

FOCUS

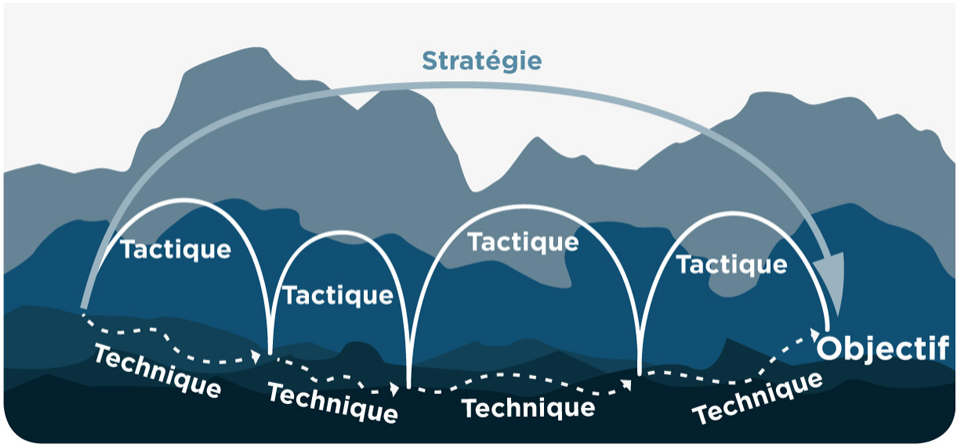
Stratégie, tactique ou technique ?

Il est fréquent, dans les phases de préparation d'une négociation, d'observer une certaine confusion entre les termes « stratégie », « tactique » et « technique ». Nous donnerons plus loin dans ce chapitre une définition de chacun de ces concepts adaptée au cadre de la négociation et des négociations complexes.

Si nous devions utiliser une métaphore militaire pour définir ces trois idées, nous pourrions dire que :

- La stratégie consiste à définir quelle guerre nous devons gagner et pourquoi nous devons la gagner.
- La tactique consiste à fixer les batailles à remporter pour gagner la guerre, ainsi que la manière de les enchaîner les unes après les autres ou simultanément.
- La technique est l'outil que nous utilisons sur le terrain pour gagner chaque bataille.

Figure 5.1 Stratégie, tactique et technique



La stratégie se décompose en quatre éléments majeurs :

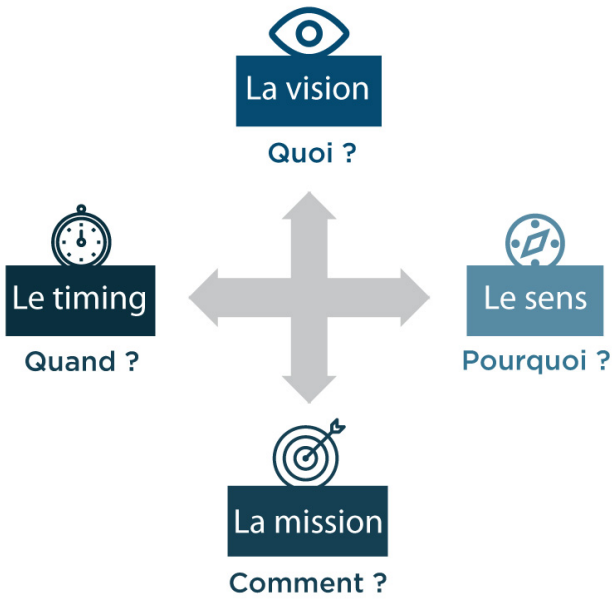
– la vision : le « quoi » ;

– le sens : le « pourquoi » ;

– la mission : le « comment » (et le « qui ») ;

– le timing : le « quand ».

Figure 5.2 Les quatre composantes majeures de la stratégie



MÉTHODE

Les quatre questions de la stratégie

Avant de commencer une négociation, on peut définir les bases stratégiques en se posant quatre questions de base : quoi, pourquoi, comment, quand ?

Quoi ?

Que cherche-t-on à obtenir à l'issue de cette négociation ? Qu'allons-nous faire ?

Pourquoi ?

Qu'est-ce qui justifie de le faire ?

Comment ? (Et qui ?)

Quels moyens humains et techniques doit-on mettre en œuvre pour obtenir le résultat recherché ? Quelle manière allons-nous utiliser pour atteindre l'objectif et avec qui allons-nous le faire ?

Quand ?

À quel rythme vont être mises en place les actions pour atteindre l'objectif ? Comment organiser les trois temps de cette négociation et sur quelle durée doit-elle se dérouler ?

Conscient de ces quatre composantes, un négociateur peut organiser et structurer ses actions, pour se préparer avant d'entrer en contact avec la partie adverse.

1 Une vision

a. Un objectif à atteindre

> "*La valeur d'un général réside dans sa stratégie et non dans son courage.*"
>
> **Proverbe chinois**

La vision d'une entreprise, d'une organisation ou d'une simple personne est une projection dans le futur, un futur souhaitable ou un futur souhaité. Cette projection est une anticipation de ce qui sera ou de ce qui devrait être : quel sera l'environnement de l'entreprise dans les trois prochaines années, quelles décisions prendre pour être prêt à ce moment-là, comment s'organiser, et dans quel timing ?

La vision stratégique est la fixation d'un objectif à atteindre pour être en mesure de faire face au futur ou pour l'influencer dans le sens que l'on imagine être le plus efficace. En négociation, la vision fixe l'objectif final recherché à l'issue de son processus.

À ce stade, la vision n'a pas besoin d'être précise. Elle donne une orientation, une direction générale vers laquelle les regards doivent se tourner pour ensuite penser le projet et le rendre opérationnel.

Exemple

Une vision : la création de la *Hostage Negotiation Team*

- Septembre 1972 : la prise d'otage des Jeux olympiques de Munich vient de se terminer, et de par le monde, de nombreuses polices font le constat qu'elles ne sont pas prêtes à gérer ce type de situation. À New York, le Dr Harvey Schlossberg, policier et psychologue, et le capitaine Franck Bolz, officier de police, ont l'idée de créer un métier spécialisé dans la résolution des prises d'otage de manière pacifique, en utilisant des techniques de psychologie et de gestion des relations interpersonnelles. Ils doivent convaincre leur hiérarchie de leur donner du temps et des moyens pour organiser une

équipe spécialisée. Après plusieurs mois de travail, la *Hostage Negotiation Team* de la police de New York City est créée, et ainsi est posée la première pierre du métier de négociateur de crise.

b. La vision, l'apanage du leader

Le concept de vision est irrémédiablement associé à la notion de leader et au leadership : le bon leader est forcément un grand visionnaire, qui sait voir avant les autres la direction à prendre dans le but d'avoir un temps d'avance et de mener son organisation jusqu'aux sommets. Dans la réalité, les leaders visionnaires sont moins nombreux que ce que l'on pourrait penser : beaucoup savent conduire la mission qui leur est confiée vers le succès, mais rares sont ceux qui sont à l'initiative de cette mission et qui ont la détermination de la défendre contre vents et marées.

Exemple

Les futurs négociateurs

- En 2013, face à la recrudescence des attaques informatiques qui touchent leurs systèmes d'information, les entreprises se trouvent démunies. Spécialisée dans la gestion des négociations de crise, et composée d'experts de la gestion des kidnappings, la société ADN group organise son séminaire annuel et annonce le recrutement de deux hackers : deux « pirates » informatiques, issus des services officiels français et destinés à être formés à la négociation de crise. Les participants se montrent surpris : quel est l'objectif de recruter des pirates informatiques au sein de l'équipe ? L'objectif est simple : créer le premier binôme de « hackers-négociateurs » pour négocier face à des pirates informatiques. La connaissance de la partie adverse, de son état d'esprit et de sa motivation est un facteur de succès essentiel en négociation complexe. Recruter des hackers et les former aux techniques de négociations complexes constitue donc la meilleure solution face aux *ransomwares* ou au *crytpolocking* (cryptage des données pour vendre la clé de décryptage à la victime). Un tel recrutement représentait une vision stratégique risquée, mais le risque s'avéra payant : ce fut la première équipe de ce type dans le monde.

FOCUS

Fou ou visionnaire ?

Lorsque Christophe Colomb décide d'aller rechercher une nouvelle route pour atteindre les Indes, il est pris pour un fou par la majorité de son entourage. Pourtant, il a la vision d'une nouvelle voie maritime pour atteindre ce continent. Il parvient à convaincre le roi Ferdinand II que sa vision est prometteuse, ainsi que les frères Pinzón, armateurs de leur

État qui vont mettre à sa disposition les moyens lui permettant d'atteindre son objectif. Il mobilise aussi ses équipages, qui vont prendre le risque de le suivre jusqu'à la découverte des Amériques.

Christophe Colomb est aujourd'hui un héros dont l'effigie orne de nombreux bâtiments. S'il n'avait pas su transformer sa vision en mission, c'est-à-dire la rendre opérationnelle, il serait certainement perdu dans les limbes de l'histoire. Quand elle permet d'atteindre l'objectif fixé, la vision fait de son auteur un héros visionnaire. Quand elle ne le permet pas, celui qui a porté la vision n'est qu'un illuminé dont personne ne se rappellera le nom.

Statue de Christophe Colomb à Barcelone

La vision peut reposer sur une forte intuition, une capacité d'anticipation exacerbée ou encore une ambition extraordinaire. Les leaders exceptionnels portent des visions qui sont généralement en rupture avec les pratiques habituelles. Nous avons coutume de dire que « tout ce qui doit finir est déjà fini ».

PAROLE D'EXPERT

Comprendre et anticiper les stratégies

Jean-Michel Brière, directeur général de Presagis

Chez Presagis, nos clients sont constitués du top 200 mondial des entreprises du domaine de l'aéronautique et de la défense. Étant donné leur taille, nos clients ont naturellement tendance à mettre en œuvre une stratégie de compétition. Aussi, les questions qui se posent rapidement à nous sont : quelle est la stratégie de départ que notre interlocuteur va mettre en œuvre pour maximiser ses gains ? Quel est le niveau de confiance que nous pouvons avoir dans la partie adverse ? La relation de long terme lui importe-t-elle ou non ? Comment notre éthique organisationnelle influence-t-elle notre façon de négocier ? Comment obtenir des résultats tangibles ?

La préparation de la négociation est le moment privilégié pour affûter notre stratégie. Afin de soutenir la lutte dans le contexte de compétition, nous adoptons quatre principes :

– se doter du meilleur rapport de force possible ;

– exercer des pressions afin d'inciter l'autre à réduire ses attentes ;

– faire des concessions minimales, à petits pas, et avec une compensation afin de garder le plus de pouvoir possible ;

– avoir un plan B en tête.

Bien souvent, lorsque la négociation ne progresse pas dans la direction souhaitée, un négociateur mal préparé, sous pression, abandonne toutes les conditions qu'il s'était fixées au départ.

Ces séances ont aussi pour objectif d'outiller nos négociateurs pour leur donner la confiance et l'adaptabilité nécessaires aux

changements qui auront lieu lors de la négociation. Voici quelques conseils que nous donnons à nos négociateurs :

- Sachez ce que vous voulez : qu'est-ce que vous comptez obtenir de cette négociation ? Ayez les bonnes informations en main et ne comptez pas sur l'autre partie pour vous éduquer.
- Restez calme : le silence et le calme sont vos amis. Écoutez votre interlocuteur et posez toujours des questions ouvertes. Il y a de bonnes chances que votre vis-à-vis livre des informations qui vous seront utiles.
- Attachez-vous à décrypter et anticiper la personnalité de votre interlocuteur. Arriver à comprendre sa psychologie permet de se faire une assez bonne idée de la stratégie qu'il est susceptible d'adopter au cours de la négociation.
- Tenez compte de la personne qui vous fait face : indispensable pour éviter le manque de compréhension mutuelle. Une bonne négociation vise à trouver la meilleure conclusion possible pour tous. Il faut parvenir à comprendre, au-delà de ce que son discours laisse entrevoir, ce qui la motive. Les arguments que l'on va avancer ne doivent pas être choisis en fonction de soi mais en fonction de ce qui va toucher l'autre.
- Soyez ambitieux : des attentes élevées mènent souvent à des résultats élevés. Vous ne recevrez pas ce que vous espérez si vous ne le demandez pas.
- Ne vous laissez pas abuser par la pseudo-négociation. Lorsque l'un des acteurs fait semblant de négocier, on aboutit à un accord qui n'est qu'apparence. Rester lucide et honnête quant aux motivations profondes de votre interlocuteur.
- Savoir dire « non ». C'est une ligne rouge qui ne sera utilisée qu'au terme d'un long processus de négociation qui fait comprendre que tout a été consommé. Mieux nous connaissons et maîtrisons ces limites et plus nous avons de facilité à négocier.

- Et si un client vous demande la lune, ne vous échinez pas à la lui donner. Demandez-lui plutôt ce qu'est la lune pour lui. Vous aurez peut-être des surprises.

Grâce au référentiel PACIFICAT que nous utilisons depuis plusieurs années, nous nous attachons à définir clairement ce qui est négociable, non négociable et jamais négociable. C'est dans le non négociable que nous allons passer 90 % du temps de négociation et nous devons être préparés pour répondre adéquatement au défi qui nous est posé. Tout en cherchant à sauvegarder l'ouverture, nous voulons nous assurer que la négociation mènera à une entente que personne ne regrettera !

2 Un sens

Donner du sens à la vision stratégique permet d'expliquer le *pourquoi*, avant d'expliquer le *comment*. Le sens de l'action représente ce qui nous motive et nous donne l'envie de nous engager dans cette mission : croire en ce que l'on fait confère une force incroyable, et tous ceux qui exercent leur métier par vocation le vivent au quotidien.

Le sens caractérise le fait de présenter le contenu d'un concept ou d'une idée en en énumérant les caractères constitutifs. En négociation, il représente la raison qui justifie la réalisation de la négociation.

a. Pourquoi atteindre un objectif ?

> *"Travailler sans en avoir envie, ça n'est pas un travail qu'on fait, c'est une besogne. C'est dans ces moments qu'on se rend compte à quel point l'on a peu de mérite à faire les choses qui vous plaisent."*
>
> **Sacha Guitry**

La justification des actions que nous menons participe à la motivation et à l'énergie que nous mettons en œuvre pour les réaliser. Il en est de même

pour un négociateur : le sens qu'il va donner à ses actions va le transcender pour lui permettre de faire face, dans n'importe quelle situation, même complexe.

Une mission portant un sens noble peut lui offrir la perspective de déplacer des montagnes. À l'inverse, une mission présentant un enjeu immoral ou corrompu ne lui donnera pas envie de se battre pour parvenir à ses fins.

Tableau 5.1 Différentes raisons de négocier selon les situations

Pourquoi négocient-ils ?	
Un DRH	Mener le dialogue social en permettant le développement de l'entreprise.
Un délégué du personnel	Mener le dialogue social en permettant l'épanouissement des collaborateurs.
Un commercial	Parvenir à un accord juste pour toutes les parties de la négociation.
Un négociateur de crise	Sauver la vie des otages et du preneur d'otage en privilégiant une résolution pacifique de la crise.
Un médecin	Assurer la guérison du patient en promouvant l'observance thérapeutique.
Un enseignant	Gérer les conflits avec les élèves en créant de la valeur ajoutée basée sur le désaccord exprimé.
Un diplomate	Défendre les intérêts de son pays dans le cadre des accords internationaux.

b. Une motivation en phase avec les valeurs du négociateur

> "*Changez vos stratégies et tactiques, mais jamais vos principes.*"
>
> **John Kessel**

On pourrait imaginer qu'un négociateur est capable de défendre n'importe quelle cause ou de débattre de tous les sujets, et ce, dans n'importe lequel

des camps en présence. Notre expérience nous montre le contraire : un négociateur qui doit défendre une cause à laquelle il ne croit pas sera beaucoup moins efficace pour représenter la stratégie fixée.

Exemple

« Je n'ai pas signé pour cela. »

- Enzo, responsable des ressources humaines pour un groupe spécialisé dans la construction industrielle, travaille dans l'entreprise depuis près de vingt ans. Il a exercé ses fonctions sur les divers sites du groupe, et bénéficie auprès des représentants syndicaux d'une réputation de négociateur dur mais juste : il a toujours conduit sa mission avec courage, fermeté et humanisme. Enzo espère, depuis quelques mois, être promu directeur des ressources humaines du groupe. Le jour où il reçoit un appel de l'assistante de l'un des directeurs généraux, il pense que l'heure de sa promotion est arrivée et que ce dernier va logiquement lui proposer le poste. Enzo se trompe, le rendez-vous avec le DG ne concerne pas ce sujet.
- Le groupe envisage de se séparer d'une branche spécifique, pourtant bénéficiaire, mais qui ne correspond plus à l'image que la direction souhaite donner aux actionnaires. La mission d'Enzo est simple : licencier les 480 ouvriers travaillant encore dans cette activité, en faisant en sorte que cela soit le plus économique possible pour le groupe. Surpris, Enzo pose quelques questions sur les moyens dont il disposera pour préparer le départ à la retraite ou en pré-retraite des plus anciens, ou le reclassement des plus jeunes. Là encore, la réponse est simple : « On vire tout le monde, pas de cadeaux, nous ne sommes pas une institution sociale. » Enzo demande quelques heures de réflexion. Le lendemain, il retourne voir le DG et lui annonce : « Je n'ai pas signé pour cela, voici ma lettre de démission. » En restant fidèle à ses valeurs, Enzo a appliqué le précepte « on se soumet ou on se démet ».

FOCUS

Le danger des missions qui n'ont pas de sens

Lorsqu'une mission est dépourvue de sens, ou dotée d'un sens qui n'évoque rien aux négociateurs, elle peut provoquer plusieurs effets contre-productifs :

- Les membres de l'équipe de négociateurs ne se sentent pas acteurs de la situation, ce qui a pour conséquence un effet délétère sur leur confiance en eux et en la mission.
- Personne dans l'équipe ne prend le leadership sur la situation car aucun ne sait dans quel but ses actions sont menées.
- Les négociateurs ne cherchent pas à acquérir de nouvelles compétences, puisqu'ils n'ont pas conscience des connaissances nécessaires pour mener à bien la mission.
- Une mission qui n'a pas un sens « émotionnel » ne représente aucun challenge et la motivation des négociateurs ne peut être développée.

3 Une mission

Une belle vision développée dans le bureau d'un directeur général ou au fond du garage californien d'un jeune passionné d'informatique ne vaut rien si elle n'a pas de sens opérationnel : la mission est la déclinaison opérationnelle de la vision et du sens.

> Une mission est une tâche à accomplir, confiée à une personne ou à un ensemble de personnes qui en prennent la responsabilité jusqu'à sa réalisation. En négociation, elle définit la déclinaison de la stratégie (décideur) en tactiques et techniques (négociateurs).

a. Rendre la vision opérationnelle

Passer d'une vision à une mission opérationnelle est la première heure de vérité que va connaître l'idée même de la négociation. Ce passage caractérise la présentation d'un concept et d'une idée de l'avenir, à celui ou ceux qui seront choisis pour les rendre réels et tangibles.

Exemple

Rapprochement

- Récemment nommé président d'une société pétrolière, Armand prend ses marques. Il est issu du monde de la grande distribution et tente de comprendre les codes de ce nouveau secteur d'activité qu'il maîtrise peu. Son concurrent principal, une société moins développée que la sienne, progresse plus rapidement que toutes celles du secteur : Armand a été recruté pour retrouver une croissance plus rapide que celle de cette entreprise qui inquiète les actionnaires.
  - Après quelques jours d'audits et de rencontres diverses, Armand réunit, en petit comité, le président du conseil d'administration de la société, le directeur financier, le directeur général chargé des opérations et un ami proche banquier d'affaires. Il leur présente son idée : « Plutôt que de nous battre contre notre concurrent, proposons-lui de le racheter ! » Les participants sont surpris par cette annonce mais aucun ne s'y oppose fermement.

Armand demande à chacun d'entre eux d'étudier la faisabilité de ce rachat : il propose au président du conseil d'administration d'en valider la démarche auprès des actionnaires, au directeur financier et au banquier d'affaires d'étudier le plan de financement possible, et au directeur général des opérations de travailler avec ses équipes sur les moyens d'intégrer ce concurrent dans le groupe. Après trois semaines de travail préparatoire, le verdict tombe : tous les feux sont au vert pour la proposition de rachat, qui sera réalisée l'année suivante au bénéfice des deux sociétés, qui représentent aujourd'hui le leader du marché dans leur pays. Armand a eu une idée simple, une vision de rachat, et ses équipes l'ont rendue opérationnelle jusqu'à sa réalisation.

Pour rendre la vision opérationnelle, la solution la plus efficace consiste à la présenter aux acteurs « tactiques » et « techniques » responsables de la déployer sur le terrain. Ils ont ainsi l'opportunité de poser les questions pratiques qui leur semblent pertinentes afin de valider ou d'infirmer le projet. Dans le cadre d'une négociation, l'implication rapide des acteurs internes permet à chacun l'adhésion à la mission en participant à sa conception, et évite les incongruités techniques ou les erreurs tactiques. Les acteurs peuvent ainsi envisager l'ensemble des moyens nécessaires à l'accomplissement de la tâche.

b. Les moyens de la mission

La mission ayant été validée dans son principe et dans sa faisabilité, il est temps de s'attacher à en définir les moyens. On distingue, dans le cadre d'une mission de négociation, différents moyens et ressources à évaluer :

- **Les ressources « techniques »** : elles caractérisent les moyens quantifiables et objectifs nécessaires à la réalisation de la mission. Il peut s'agir, par exemple, d'un budget financier dans le cadre d'une acquisition, d'un cadre juridique spécifique pour le règlement d'un contentieux, de la disponibilité d'un produit pharmaceutique ou d'une molécule dans le cadre d'une négociation médecin/patient.
- **Les moyens humains** : ils représentent le niveau des ressources en termes d'équipe et d'effectif, ainsi que la disponibilité réelle des membres de l'équipe pour assurer le déroulement de la mission au niveau de qualité exigé par l'objectif.
- **La mobilisation psychologique** : la détermination et la motivation sont primordiales à l'exécution de la mission. Difficilement quantifiables, elles doivent néanmoins être évaluées

avant de lancer les actions, soit afin de les consolider dans le cas où elles sont visibles, soit pour les susciter et les développer si elles font défaut.

- **Les compétences** : elles définissent l'évaluation des capacités de l'équipe pour réaliser la mission et la capacité de mobilisation, si cela s'avère nécessaire, des besoins en compétences spécifiques.

FOCUS

La vision objective des moyens de la mission

Des biais perceptifs peuvent, à ce stade, entraver la vision objective des moyens disponibles. Les deux biais les plus fréquents sont les suivants.

- **Le biais d'optimisme** : trop engagés dans leur mission et dans le sens qu'ils lui donnent, les négociateurs vont surestimer, en partie ou en intégralité, leurs moyens réels. Ils comprennent, au cours des échanges, qu'un élément leur fait défaut pour réussir (leur mandat est trop faible, leur compétence incomplète, leur équipe trop restreinte…) Leur mobilisation psychologique est très forte, mais dans ce cas, elle l'est au détriment des autres moyens.
- **Le biais de pessimisme** : a contrario, ce biais caractérise des négociateurs défaitistes. Ils possèdent tous les moyens techniques, humains et de compétences, mais leur vision minimaliste des ressources dont ils disposent les contraint à penser qu'ils n'ont pas les moyens de réussir à conduire la mission qui leur est confiée.

4 Un rythme

Chiffres clés

Selon un sondage réalisé par ADN en 2018, la pression du temps représente le deuxième facteur de complexité pour **85 %** des négociateurs interrogés.

Le temps représente souvent l'un des premiers facteurs de contrainte cité par les négociateurs interrogés au sujet de la difficulté de leur métier : entre l'urgence de parvenir à un accord commercial ou la lenteur des discussions pour lever le blocage d'un site industriel, le temps est rarement perçu de manière objective et factuelle. Matérialisé par nos montres, nous avons le sentiment qu'il nous échappe inéluctablement. Cependant, si nous ne pouvons contrôler les heures qui s'égrènent, nous sommes en mesure de définir le rythme de la mission.

Le rythme d'une mission est l'enchaînement chronologique des actions, programmées ou non, qui permettent de parvenir à l'objectif final recherché.

a. Le rythme de la négociation

Le temps : facteur de contrainte ou facteur d'opportunité ? La perception que nous en avons détermine s'il représente un avantage ou une contrainte. Au-delà du fait que nous ne sommes pas tous égaux face à la gestion du temps, nos perceptions sont liées à des appétences personnelles issues de notre culture, de notre éducation, de nos expériences. Entre un « urgentophile » et un « patientophile », le temps et son impact sur la négociation ne seront pas envisagés de la même façon.

Le qualificatif « urgentophile » caractérise les négociateurs qui ont une tendance polychronique, c'est-à-dire qu'ils accordent plus d'importance au résultat qu'au timing. Ils peuvent faire plusieurs choses à la fois, sans forcément suivre un programme précis. Ils ne subissent pas réellement la pression du temps, voire la recherche en procrastinant. À l'inverse, le qualificatif « patientophile » caractérise les négociateurs à tendance monochronique, qui portent une attention toute particulière au respect des délais du timing. Ils n'apprécient pas l'urgence et ont besoin de planifier le rythme pour ne pas subir la pression du temps. Entre ces deux visions, le rythme et le temps n'ont pas le même impact sur la négociation.

Exemple

Deux rythmes pour une équipe ?

Ernst et Wolfgang travaillent pour une grande banque allemande. Ils sont des banquiers d'affaires expérimentés et se connaissent depuis longtemps. Bien qu'ils ne travaillent pas dans le même service, ils se retrouvent régulièrement dans le cadre de négociations difficiles. Leur style est très différent de par leur comportement respectif, pourtant, à chaque fois qu'ils préparent une négociation, ils sont parfaitement alignés.

- Ernst et Wolfgang sont missionnés par leur directeur central pour passer la qualification PACIFICAT Expert et devenir formateurs, en interne, au sein de la banque. Dans le cadre des exercices de mise en situation qui jalonnent la formation, leurs résultats se révèlent inégaux selon les cas : en situation d'urgence, et sous la pression du temps, Ernst est particulièrement performant. Il improvise, joue sur les suspensions de séances et retourne la pression du temps sur la partie adverse. A contrario, Wolfgang perd le contrôle de la situation dès que le temps s'accélère et que le rythme de la négociation devient plus soutenu. Par ailleurs, il se montre très compétent dans les exercices de réflexion permettant la planification des actions. Dans cette situation, Ernst semble s'ennuyer et moins déterminé dès que la notion d'urgence n'apparaît plus comme une contrainte.
- Le succès du binôme Ernst et Wolfgang ne repose pas seulement sur leurs expériences ou sur leurs compétences. Leur appétence individuelle à la pression du temps différente fait l'efficacité de leur équipe : séparément, ils ne peuvent faire face à tous les rythmes adoptés ; ensemble, ils sont complémentaires et réussissent pratiquement toutes leurs négociations.

FOCUS

Quand le moment est plus important que la substance

Lors de certaines négociations, le timing semble prédominer sur le fond du sujet : le bon moment, que les Grecs appelaient le « *kairos* », est parfois choisi pour souligner le sens et transmettre un message. Nous avons tous visionné les images de ces fins de négociations, au cœur de la nuit, sur le perron de Matignon ou au siège de la Communauté européenne, témoignant de la difficulté et du caractère harassant des débats. Les accords Matignon aboutirent dans la nuit du 7 au 8 juin 1936, à l'hôtel Matignon, sous la présidence du Conseil de Léon Blum. L'accord sur les migrations fut signé dans la nuit du 29 juin 2018, après des tractations entamées depuis la veille, lors d'un sommet à Bruxelles et s'achevant par un message du président du Conseil européen Donald Tusk, à 04h30 du matin.

b. Les trois temps de la négociation

Le rythme d’une négociation s’articule généralement, *a minima*, autour de trois rencontres : la découverte, la discussion et la clôture.

- **La découverte** : elle représente la phase de démarrage des échanges, le moment de la rencontre, de la recherche des informations de base. On peut en profiter pour valider un intérêt commun, ou même verbaliser un OCP (objectif commun partagé).
- **La discussion** : elle constitue la partie de la négociation la plus visible, pouvant elle-même se décomposer en dizaines de rencontres officielles ou officieuses. Elle construit la teneur de l’accord entre les parties. C’est au cours de la discussion que l’on utilise les mandats, les techniques relationnelles et la lecture comportementale.
- **La clôture** : elle met fin à la discussion par la décision commune de chaque partie de signer l’accord, ou parfois, s’achève sur un désaccord.

Figure 5.3 Les trois temps de la négociation

La durée et la consistance de ces trois temps dépendent des enjeux, des parties prenantes, de l'urgence, du rapport de force, mais composent toujours toute situation de négociation.

SECTION 2

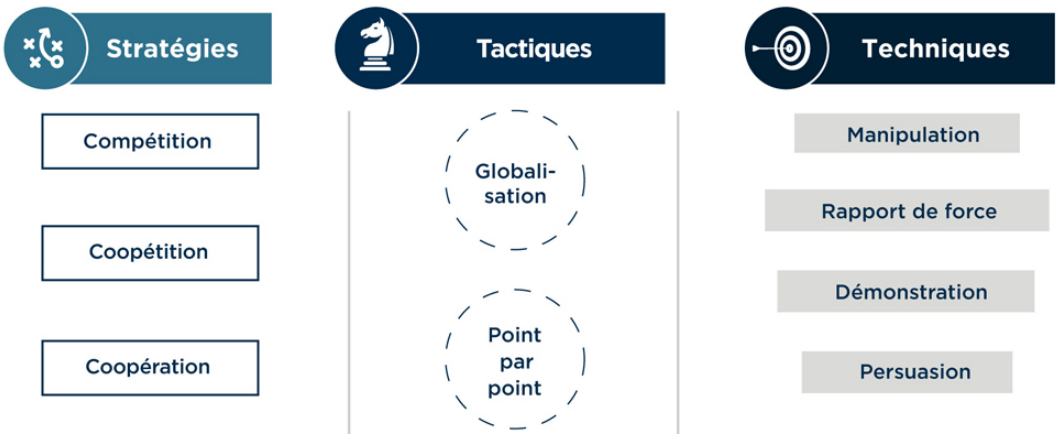
STRATÉGIES, TACTIQUES ET TECHNIQUES DE NÉGOCIATION

Il est difficile d'atteindre son objectif lorsque son itinéraire n'a pas été planifié au préalable. Dans le cas d'une promenade ou d'une découverte, il est possible de partir sans direction précise et d'être surpris par notre point de chute.

En négociation, il n'est pas envisageable de laisser le hasard choisir la solution qui va s'imposer aux parties prenantes : les stratégies, tactiques et techniques sont les routes, chemins et sentiers qui vont guider le négociateur.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de présenter de manière exhaustive toutes les stratégies, tactiques ou techniques qu'il est possible d'utiliser en négociation : cela signifierait une succession de pages sans intérêt opérationnel. Nous avons concentré notre attention sur les stratégies, tactiques ou techniques les plus utilisées et les plus observées en négociation. Une section précise sur les stratégies avancées est proposée en section 7.

Figure 5.4 Stratégies, tactiques et techniques de négociation



1 Les stratégies de négociation

Le choix d'une stratégie, en négociation, ne se fait jamais au hasard : l'intégration de tous les éléments d'analyse et de compréhension du référentiel PACIFICAT mis en œuvre à ce stade offre une première orientation générale sur la voie à adopter face à une situation précise.

La stratégie de négociation met en évidence l'orientation générale qui va être donnée aux négociateurs, les guidant vers l'attitude à adopter vis-à-vis de la partie adverse : elle peut être *compétitive**, *coopérative** ou *coopétitive**.

Plusieurs facteurs, endogènes ou exogènes, participent au choix d'une stratégie :

- **Les éléments endogènes relèvent de notre propre camp** : l'attitude généralement adoptée par l'organisation vis-à-vis de ses partenaires, le profil psychologique du décideur, le profil technique du négociateur, la situation économique ou sociale de l'organisation…
- **Les éléments exogènes dépendent du contexte et des autres acteurs de la négociation** : le rapport de force vis-à-vis de la partie adverse, la dépendance, l'attitude de la partie adverse, sa réaction à la stratégie que l'on va proposer, le profil du négociateur adverse…

www.adninsider.com

Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre appétence à la coopération.

a. La compétition

Figure 5.5 La compétition, peu éthique mais génératrice de résultats élevés

Chiffres clés

- Selon l'enquête « Négociations complexes » 2022 d'ADN group, la séparation entre la compétition et la coopération en négociation est très marquée.
- Les négociateurs interrogés estiment que **8 %** à **12 %** des négociations sont naturellement coopératives, c'est-à-dire qu'elles mettent en relation des parties prenantes qui cherchent avant tout à obtenir un résultat favorable à tous les protagonistes.
- Les mêmes négociateurs estiment que **88 %** à **92 %** des négociations qu'ils vivent sont naturellement compétitives, une partie cherchant avant tout à l'emporter sur l'autre.

L'esprit de compétition est une constante dans nos sociétés modernes, le domaine de la négociation ne fait pas exception. La stratégie naturelle que chacun peut observer dans ses relations interpersonnelles est sans aucun doute la compétition : « être le premier », « finir avant les autres », « gagner plus que l'autre », autant de phrases prononcées régulièrement dans les organisations. Bien que la coopération soit prônée par tous les managers et dirigeants, cette dernière ne représente pas l'attitude relationnelle qui apparaît le plus dans les groupes sociaux.

FOCUS

La compétition pour la survie, ou le darwinisme social

Le biologiste anglais Thomas Henry Huxley[1] a popularisé les idées de Charles Darwin en comparant le monde animal au combat des gladiateurs, lors desquels seul le plus fort survit en l'emportant sur l'autre. Herbert Spencer, autre scientifique de l'époque victorienne, estime que la compétition pour la survie est dans notre nature fondamentale : ce courant de pensée est résumé sous l'expression de darwinisme social. Plus tard, Konrad Lorenz, ethnologue autrichien, développe les mêmes théories. Dans son ouvrage *L'Agression*[2], il démontre que l'être humain est naturellement agressif, compétitif, possessif et violent.

Cette perception presque positive de la compétition justifie souvent, en négociation, l'expression « que le meilleur gagne ». Cette vision impacte négativement l'image même de la négociation, de nombreuses personnes pensant, à tort, que négocier, c'est avant tout gagner plus que l'autre.

La compétition, comme stratégie de négociation, est la situation dans laquelle chacune des parties en présence cherche à l'emporter sur l'autre : ce que l'une va gagner, l'autre va la perdre.

Exemple

Compétiteurs par nature

Le premier niveau de certification au référentiel PACIFICAT prévoit, lors de la première journée de formation, un exercice de négociation tripartite. Cet exercice, appelé PHARMASEC, est un exercice de niveau 1, c'est-à-dire au cours duquel chaque partie est censée atteindre son objectif sans nuire aux deux autres participants. Tout est préparé en amont pour que les trois équipes s'entendent : leur mandat respectif sont compatibles, leurs enjeux également, l'objectif commun partagé est évident et vertueux. C'est donc une négociation coopérative par nature. Cependant, 90 % de ces exercices PHARMASEC se soldent par un échec, les participants ne parvenant pas à conclure sur un accord commun. La raison est simple : les équipes se lancent tête baissée dans une compétition dans le but de l'emporter sur les autres, alors même que la consigne posée en début de jeu précise que l'exercice est coopératif. À la lecture d'un tel exemple, on pourrait se questionner : ne serions-nous pas tous des compétiteurs par nature ?

Notre conseil

Répondre systématiquement à de la compétition par de la compétition conduit inexorablement à la guerre de position, souvent génératrice de dégâts importants pour chacune des parties. Rappeler l'objectif commun partagé en début de négociation pour montrer à la partie adverse l'intérêt de mener une négociation coopérative peut se révéler utile.

Il semble que la prédilection à la compétition est d'autant plus importante si les enjeux sont forts ou s'il y a une perspective de pénurie des ressources qui font l'objet de la négociation.

Il existe deux situations principales qui amènent une équipe de négociateurs à choisir la stratégie de compétition :

- **La présence d'un rapport de force favorable** : les moyens dont disposent les négociateurs leur permettent d'imposer leurs propositions à la partie adverse.
- **Une partie adverse qui impose une compétition** : face à une attitude compétitive, la réaction naturelle est de choisir également la compétition, ne serait-ce que pour se défendre et tenter de rééquilibrer le rapport de force.

Il existe aussi une voie plus anecdotique : celle du défi. Il arrive que dans un rapport de force défavorable et face à une partie adverse présentant une stratégie de coopération, certains négociateurs se tournent vers une stratégie de compétition par défi ou par bravade : « À vaincre sans péril, on triomphe sans gloire. » À condition de triompher…

MÉTHODE

Les principes de la stratégie de compétition en négociation

Adopter une vision court terme

La compétition est une stratégie de « coups », permettant de gagner beaucoup mais qui érode la confiance à long terme et qui peut provoquer chez les parties adverses peu adeptes de cette stratégie une perte de l'envie de négocier. Elle fonctionne rarement sur du long terme et pousse les autres parties prenantes à pratiquer le positionnisme[3].

Maintenir un rapport de force déséquilibré

Pour être compétitif en négociation, il faut se doter du rapport de force le plus favorable en fonction de la situation. Tous les éléments permettant d'imposer ses propositions à la partie adverse doivent être entretenus : sentiment d'urgence, dépendance, peur de l'échec, organisation de la pénurie des ressources…

Utiliser si nécessaire les manœuvres dolosives

Cette technique consiste à utiliser toutes les manœuvres manipulatoires et les techniques de rapport de force pour contraindre la partie adverse : menaces directes, menaces indirectes, harcèlement… tous les moyens sont bons pour parvenir au résultat.

Imposer des points d'entrée hauts et minimiser les concessions

Cela consiste à faire des demandes initiales très importantes pour asphyxier la partie adverse, et n'accepter de les revoir à la baisse qu'en obtenant d'importantes contreparties. À l'inverse, ne concéder qu'*a minima* et jamais sans obtenir de compensations majeures.

FOCUS

La compétition dans la grande distribution

La relation entre les producteurs et les distributeurs est l'une des représentations les plus fortes de la compétition en négociation. Certains chercheurs vont jusqu'à les comparer aux négociations de prise d'otage. À l'étude de la dynamique de leurs négociations, on constate une confrontation permanente dans laquelle chacun est convaincu que s'il n'obtient pas le maximum de l'autre, il est perdant. La recherche de gain est principalement unilatérale, au profit du distributeur, et l'utilisation de manœuvres dolosives comme la pression du temps (exemple : la signature de l'accord au plus tard le 28 février de l'année en cours) ou la menace (exemple : le déréférencement de produit) sont fréquentes.

Malgré l'interdépendance évidente de leurs activités, les producteurs et les distributeurs vivent chaque année des négociations d'une rare violence impactant les protagonistes à la fois au niveau de leur mental, mais aussi, parfois, dans leur chair.

Depuis plusieurs décennies, les distributeurs se sont imposés en maîtres du jeu : leur rapport de force asymétrique et très favorable renvoie toute stratégie de réelle coopération à une illusion. Cependant, lorsque les producteurs n'auront plus les ressources de produire, la compétition s'avérera destructrice et toute négociation coopérative deviendra impossible.

b. La coopération

Figure 5.6 La coopération, très éthique mais génératrice de moindres résultats

Les jeux à somme nulle, dans lesquels l'un gagne et l'autre perd, sont stériles sur le long terme et peu créateurs de valeur. Cette perception pousse les négociateurs professionnels à privilégier systématiquement la coopération comme stratégie principale de négociation. Mais dans les faits, moins de 12 % des négociations seraient réellement coopératives.

Si les tenants du darwinisme social considèrent que la compétition entre les êtres humains est instinctive et nécessaire à la survie, d'autres chercheurs sont plus nuancés. Les scientifiques Robert Augros et George Stanciu[4] considèrent que la coopération est la norme naturelle permettant de maintenir l'équilibre entre les espèces : la compétition ne serait donc pas inéluctable, et les exemples de coopérations efficaces seraient pléthoriques dans le monde animal ou végétal. La coopération est d'ailleurs le mode de fonctionnement qui nécessiterait le minimum d'énergie. Là encore, la négociation n'est pas en reste puisque les négociateurs professionnels considèrent que les négociations coopératives sont les moins consommatrices d'énergies physique et psychique, ce qui en fait la stratégie idéale sur le long terme.

La coopération, comme stratégie de négociation, est la situation dans laquelle chacune des parties en présence cherche à travailler avec l'autre pour partager le gain obtenu.

Les raisons qui poussent une équipe de négociateur à choisir une stratégie de coopération sont multiples :

- **La vision long terme** : la coopération est la stratégie la plus adaptée aux relations à long terme. Elle favorise la création de la confiance et permet un partage des gains qui devient systématique sur la durée.
- **L'éthique** : certains négociateurs ou certaines organisations sont, par éthique personnelle, des tenants de la coopération. Ils en font souvent leur cheval de bataille voire une marque de fabrique.
- **La protection face à des adversaires compétiteurs** : plus la compétition se fait rude dans un secteur donné, plus la coopération entre l'entreprise et ses fournisseurs est essentielle pour se protéger mutuellement des adversaires agressifs.

FOCUS

Commerce équitable et négociation coopérative

Pratique commerciale en plein essor depuis la fin des années 2000, le commerce équitable s'inscrit dans une démarche économique solidaire. Établie en priorité pour construire un système de solidarité fiable entre les pays distributeurs du Nord et les petits producteurs du Sud, le commerce équitable mise sur le développement de stratégies de négociations coopératives. Les producteurs des pays dits « en voie de développement » sont exposés à un rapport de force déséquilibré face aux multinationales qui assurent la distribution de leurs produits sur les marchés porteurs et consommateurs des pays dits « développés ». Les partenariats noués dans le cadre des politiques de commerce équitable garantissent, du moins sur le papier, une négociation coopérative entre les producteurs et les distributeurs pour permettre un partage des gains équitable au profit d'un développement commun.

MÉTHODE

Les principes de la stratégie de coopération en négociation

Adopter une vision long terme

La coopération est une stratégie qui s'inscrit dans la durée. Elle impose parfois de gagner moins sur une négociation pour s'assurer de pouvoir mener les trois suivantes de manière constructive.

Maintenir un rapport de confiance entre les parties

Le rapport de force est rééquilibré entre les parties pour permettre la création d'un rapport de confiance à long terme.

Refuser d'utiliser les manœuvres dolosives

Les méthodes reposant sur la mise sous pression de la partie adverse sont exclues de la relation de coopération. Ceci n'empêche pas l'expression des désaccords ou des mécontentements mais ils sont réglés au moyen de méthodes constructives de règlement des conflits.

Équilibrer les gains des parties prenantes

Chaque partie s'assure, durant la négociation, que l'autre partie gagne ce qui est juste pour elle au regard de la situation et des ressources disponibles.

c. La coopétition

> *"L'art du compromis consiste à partager un gâteau de telle sorte que chacun croie avoir la plus grosse part."*
>
> **Henry Kissinger**

Figure 5.7 La coopétition, éthique et génératrice de résultats élevés

Nous venons de le voir, la coopération n'est pas la stratégie naturellement mise en œuvre entre les individus, et ce malgré tous les aspects positifs et vertueux qu'elle procure. Dans la réalité des faits, la compétition est la stratégie la plus souvent privilégiée, même si elle n'apporte pas de vision

stable sur le long terme. Face à un tel dilemme, les organisations et les groupes sociaux misent sur une troisième voie : la coopétition. Ce mot « valise », mêlant « coopération » et « compétition », est un concept lancé dans les années 1990 pour caractériser des collaborations coopératives de circonstance et d'opportunité entre concurrents (*competitors* en anglais) s'entendant pour réussir au cas par cas. Ce concept est aujourd'hui utilisé dans les entreprises pour caractériser les stratégies d'agilité collective.

Notre conseil

La compétition « latente » dans toute stratégie de coopétition est un excellent stimulateur : elle oblige à garder un degré minimal de « surveillance » de la partie adverse et stimule la créativité nécessaire face à la concurrence.

FOCUS

La coopétition comme stratégie d'entreprise

Il existe une évidente opposition entre le concept de compétition qui, dans un environnement économique concurrentiel agressif, dissuade de travailler en collaboration pour l'emporter sur les autres, et le concept de coopération définit comme la stratégie la plus efficace dans le cadre des alliances et des coalitions nécessaires à la survie.

En 1996, Barry Nalebuff et Adam Brandenburger[5] affirment que les entreprises ont intérêt à rechercher à la fois les avantages de la compétition et ceux de la coopération. Brandenburger, professeur à la *Harvard Business School* et Nalebuff, enseignant à la *Yale School of Management*, estiment que la compétition pousse à la recherche de nouvelles combinaisons stratégiques créatrices de valeur, dans lesquelles la coopération apporte une mise en commun des moyens et des ressources. Pour rechercher la création de valeur optimale, les entreprises devraient adopter simultanément des comportements de compétition et de coopération : c'est la coopétition.

En situation de négociation, la coopétition permet de passer d'une situation de compétition à une situation de coopération d'opportunité. Il est nécessaire de démontrer, et parfois de prouver aux autres parties qu'elles ont un intérêt majeur en coopérant plutôt qu'en se tournant vers la compétition. Cela demande de l'énergie et de la méthode : de l'énergie pour démontrer un objectif commun partagé à une partie adverse qui, si elle privilégie la compétition, peut être perçue comme agressive, et de la méthode, car un environnement de tension diminue notre capacité cognitive et notre mémoire de travail immédiate.

La coopétition, comme stratégie de négociation, est la situation dans laquelle chacune des parties, après s'être opposé des stratégies de compétition, accepte d'appliquer une stratégie de coopération dans le but de maximiser leurs gains ou de minimiser le coût de la négociation.

Exemple

Coopétition américano-européenne inattendue

- Le 25 juillet 2018, à Washington, à la surprise générale, le président de la Commission européenne Jean-Claude Juncker et le président américain Donald Trump annoncent s'être mis d'accord pour « travailler vers l'objectif de zéro droit de douane, zéro barrière non tarifaire et zéro subvention sur les biens industriels hors automobile ».
- Cela faisait pourtant des mois que le président Donald Trump menait une guerre commerciale avec ses partenaires économiques, en tête desquels figurait l'Union européenne. Après avoir décidé unilatéralement, en mai 2018, de taxer l'acier et l'aluminium européens importés sur le sol américain, il menaçait de faire de même pour les importations de voitures européennes aux États-Unis. Cette attitude compétitive et protectionniste a été très critiquée par son opposition démocrate ainsi que par son propre camp républicain : les risques d'une compétition économique avec l'Europe se sont finalement avérés moins payants que ce qu'imaginait Donald Trump, qui a donc fini par revoir sa position en privilégiant, du moins en affichage, une stratégie de coopétition.
- Les deux présidents se sont engagés à mettre en place un groupe de travail dirigés par la commissaire européenne au commerce, Cecilia Malmström, et son homologue américain Robert Lighthizer.

MÉTHODE

Les principes de la stratégie de coopétition en négociation

Adopter une vision moyen terme

La coopétition consiste à améliorer une situation de compétition : elle s'inscrit *a priori* dans une logique de moyen terme, excepté dans le cas où elle se transforme par la suite en véritable coopération pérenne.

Maintenir une attention sur le comportement de la partie adverse

Le choix de la partie adverse ne l'empêche pas de revenir à une stratégie de compétition, lors d'une prochaine négociation, si elle estime qu'elle est plus avantageuse. Dans la situation où la partie adverse est peu éthique, elle peut basculer en compétition au cours de la négociation dans laquelle elle avait pourtant indiqué être désireuse d'appliquer la coopétition : ce cas se définit comme une coopétition simulée[6].

Rappeler régulièrement l'OCP

Les parties en présence doivent accepter l'idée qu'elles ont plus à gagner en étant en coopétition plutôt qu'en adoptant une attitude compétitive. Le rappel régulier de l'OCP permet de maintenir la coopétition.

FOCUS

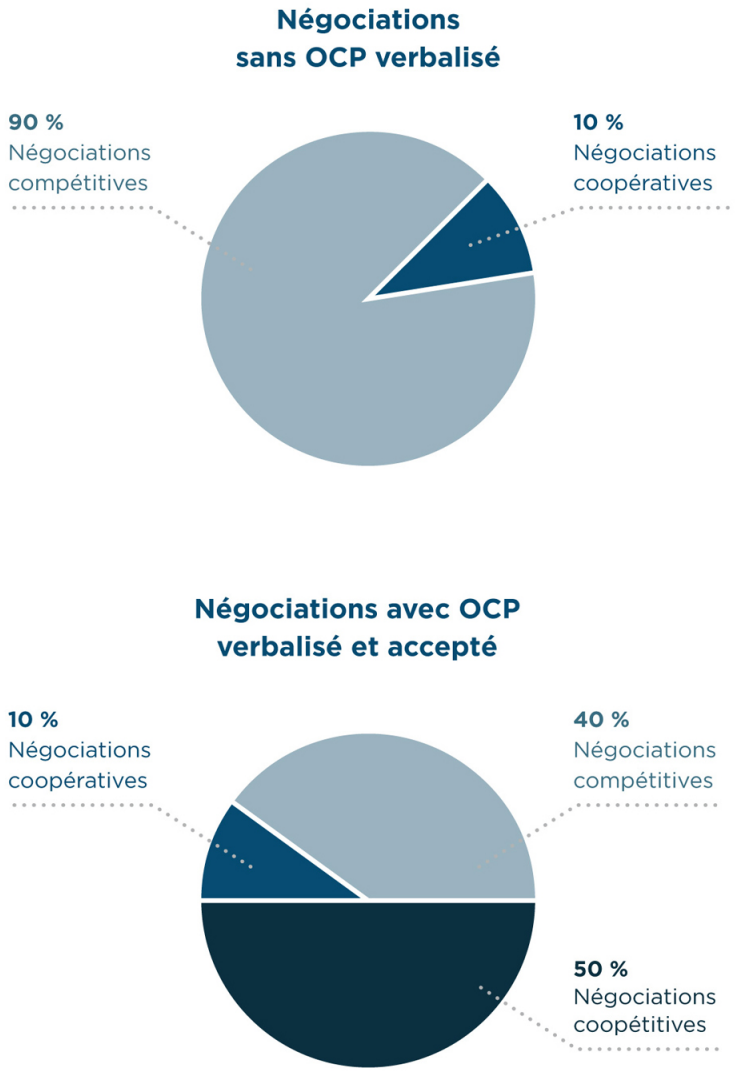
Passer de la compétition à la coopétition

Nous avons observé, dans l'étude « Négociations complexes » menée chaque année par ADN depuis 2014 que, quels que soient les secteurs d'activité concernés, 88 % des négociations sont compétitives, et seulement 12 % coopératives.

Tous les négociateurs doivent être capables de conduire des négociations coopératives, d'autant que celles-ci sont naturellement plus faciles à réussir puisqu'elles s'inscrivent dans la logique « win-win » chère aux tenants de la méthode Harvard. La plus-value des négociateurs avertis est de savoir transformer les négociations compétitives en négociations coopétitives. Le meilleur moyen pour y parvenir est de faire accepter l'OCP (objectif commun partagé) à la partie adverse. Si elle perçoit l'intérêt et/ou l'opportunité de se montrer coopétitive, elle pourra s'abstenir de maintenir sa stratégie de compétition.

Grâce à l'OCP et à son acceptation par les parties prenantes, on parvient à transformer plus de la moitié des négociations compétitives, et à atteindre un taux de négociation coopératives ou coopétitives de près de 60 %, pour seulement 40 % qui restent compétitives.

Figure 5.8 Passer de la compétition à la coopétition



PAROLE D'EXPERT

S'allier pour mieux régner

Philippe Schmidt, *chief transformation officer* et directeur exécutif, Prisma Media

L’une des négociations complexes qui m’a vraiment marqué a été celle du lancement de l’alliance data & média Gravity.

Les budgets publicitaires, en France comme dans le monde, basculent de plus en plus vers les publications digitales. Aux États-Unis, 85 % des budgets vont vers les grandes plateformes digitales. Les groupes média tentent de lutter contre cette hémorragie mais y parviennent difficilement, préférant procéder de manière individuelle au lieu de s’allier les uns aux autres. Faute d’une taille suffisante et/ou d’une faible capacité d’investissement, seuls, ces groupes ont du mal à faire face aux challenges. Le temps était donc venu de créer une alliance afin de capter plus de valeur dans le marché de la publicité digitale.

Il fallait rassembler des acteurs de plusieurs univers data : médias, telcos, e-commerçants et lespagesjaunes.fr afin de créer une puissante alliance française data & média et de proposer aux annonceurs une alternative aux GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon). Pour parvenir à rassembler dès le lancement une masse critique d’acteurs des différents univers data, Prisma Media, qui est membre fondateur, a dû faire preuve d’une capacité de négociation simultanée avec plusieurs partenaires, en valorisant des avantages différents pour chacun en fonction de leurs intérêts. Mon objectif, dans la négociation, était de faire adhérer des partenaires très différents à un objectif commun partagé. Il y avait un obstacle de taille : chacun était convaincu qu’il allait potentiellement apporter plus à l’alliance que ce qu’il pourrait en retirer. C’est le dilemme classique dans une alliance : chacun veut bien travailler avec un autre qui lui apporte un savoir-faire qu’il n’a

pas, mais ne veut pas avoir l'impression qu'il « sauve les faibles ».

Plusieurs techniques nous ont aidés : tout d'abord nous avons créé un projet avec une vision qui fédère face à une menace reconnue par tous. Puis nous avons expliqué à chacun que seul l'assemblage des différentes formes de data (comportementale, déterministe, transactionnelle et géolocalisation) allait vraiment créer de la valeur. Pour finir, nous avons modélisé un système où chacun allait pouvoir récupérer de la valeur en fonction de la qualité de ses données : « *The more you give, the more you get !* » Ce dernier élément a été absolument clé pour faire basculer les discussions dans un élan constructif et positif où chacun allait alors livrer ses meilleures données afin de récupérer la plus grande partie du business.

L'annonce publique du projet à l'été 2017 a été un moment critique car il fallait veiller à valoriser tous les partenaires de manière équitable. Pour cela, tous les présidents des groupes partenaires (M6, Prisma Media, Les Échos, Lagardère, Mondadori, Condé Nast, SFR/Altice, Solocal, Amauri Media, etc.) étaient présents lors d'une conférence de presse où les prises de parole de chacun ont été parfaitement orchestrées pour permettre à tous de trouver sa place sur le devant de scène. Lors des premiers comités de pilotage, les échanges ont été de plus en plus amicaux, et le fait d'avoir un projet stratégique en commun nous a finalement permis d'échanger de façon plus décontractée et régulière sur des challenges que nous rencontrons tous, même en dehors du sujet de la publicité digitale.

Un an plus tard, en septembre 2018, l'alliance Gravity a pris sa place sur le marché : elle est une entreprise avec une équipe d'experts qui travaillent et qui rendent compte à leurs actionnaires (les différents groupes fondateurs). L'entreprise affiche une belle croissance et même s'il y a toujours des obstacles, les comités de pilotage permettent d'échanger, de faire preuve d'intelligence collective pour trouver des

solutions ensemble et d'allier nos forces au lieu d'essayer de trouver des idées seuls.

2 Les tactiques de négociation

La notion de stratégie étant clarifiée, nous pouvons nous tourner vers l'étude des tactiques de négociation. Si la stratégie caractérise l'art d'élaborer un plan d'action structuré et coordonné, la tactique définit le choix des actions à mener et la manière de les enchaîner, consécutivement ou simultanément.

> La tactique, en négociation, est l'identification des points à aborder avec la partie adverse et du processus utilisé pour les enchaîner, soit consécutivement, soit simultanément.

Le choix des points à aborder a généralement déjà été envisagé à la création du mandat : ce sont tous les axes de négociation qui seront autant de sujets de discussions, de propositions et de contreparties. Ces sujets seront vus plus en détail dans la section 5 de ce chapitre consacrée à la confirmation du mandat.

La tactique est, à ce stade, essentiellement tournée vers la façon d'enchaîner les discussions sur les différents sujets de négociation. Il existe deux tactiques majeures : le « point par point » et la « globalisation ».

a. Le point par point

La tactique de *point par point** consiste à enchaîner les discussions en abordant les sujets les uns après les autres, et en avançant au point suivant, une fois que le précédent a fait l'objet d'une proposition acceptée par toutes les parties prenantes.

> Le point par point, en tant que tactique de négociation, est un enchaînement consécutif des points de la discussion avec la partie adverse : chaque point est traité indépendamment des autres, de manière linéaire et non-rétroactive.

Figure 5.9 La tactique de point par point

Exemple

Un pas après l'autre

Dans le cadre de la gestion d'un kidnapping en Afrique, une équipe de négociateurs est confrontée à un groupe criminel local qui a saisi l'opportunité d'enlever un jeune expatrié européen. Le contact a été pris par l'intermédiaire de la radio et les premières discussions ont permis d'installer une relation stable avec les agresseurs. Les négociateurs ont choisi une tactique de point par point :

1. Premièrement, l'objectif est d'obtenir une preuve de vie de l'otage, c'est-à-dire que l'on demande une information que seul l'otage connaît, ou une question à laquelle il est le seul à pouvoir répondre, choisie avec un proche de la victime qui a connaissance de la bonne réponse. Sans preuve de vie, les discussions s'arrêtent.
2. Ensuite, il est essentiel de négocier la sécurité absolue de l'otage, le point fondamental de la situation : sans garantie sur ce sujet, il n'est pas question d'aller plus loin. L'otage doit être sain et sauf et indemne de toute blessure.
3. Puis, le montant de la rançon va être fixé, il représente une partie importante de la discussion et fait l'objet des plus longues tractations.
4. Enfin, une fois le montant de la rançon validé, le dernier point consiste à définir les conditions de l'échange entre l'argent et l'otage. L'objectif est de garantir la sécurité de l'otage et du négociateur qui va au contact pour remettre la rançon ainsi que la confidentialité de la transaction pour éviter toute intervention extérieure qui pourrait mettre en danger chacune des parties.

• Les avantages de la tactique du point par point

- Les négociateurs traitent un point et n'y reviennent plus : c'est le principe même de cette tactique. Une proposition validée par les parties en négociation ne fait plus l'objet de discussion, elle est considérée comme acquise.
- Le point par point permet d'enchaîner des gains peu importants de prime abord, sans donner l'impression à la partie adverse qu'elle cède sur l'essentiel.

- Les négociateurs peuvent décider d'aborder immédiatement les sujets « toxiques » pour s'en débarrasser et ne plus avoir à revenir sur ces points par la suite.

• Les inconvénients de la tactique du point par point

- Toutes les parties doivent accepter le point par point. Si l'une d'elle décide de lier deux sujets abordés indépendamment plus tôt dans la discussion, la tactique ne fonctionne plus et on bascule alors vers une globalisation.
- Un seul point bloquant peut arrêter tout le processus de la négociation.

Verbatim

« Nous avions décidé de fixer un tarif pour chaque produit acheté, puis dans un second temps de parler des quantités. Cependant, considérant le faible nombre de commandes que vous venez de m'annoncer, nous sommes très loin de la quantité que j'imaginais au début de notre discussion. Je ne suis plus certain de pouvoir vous garantir le prix sur lequel je vous ai précédemment donné mon accord. Nous devons revenir sur le tarif car il ne correspond plus du tout au volume dont vous me parlez. »

• Point par point ascendant ou descendant

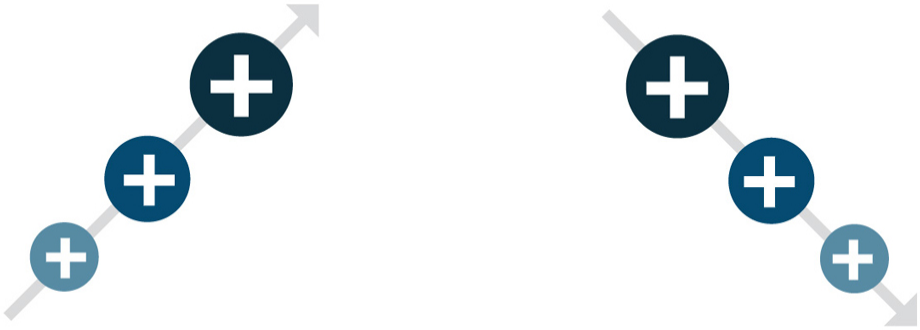
On peut envisager la tactique de point par point selon deux approches : le point par point ascendant et le point par point descendant.

Dans le point par point ascendant, les points s'enchaînent en commençant par les plus susceptibles d'obtenir un accord de la partie adverse, ou des points secondaires de moindre importance. On crée ainsi un climat positif, en montrant notamment aux parties prenantes qu'elles réalisent des gains. On termine sur les points les plus difficiles ou sur le sujet central de la discussion : en liant à l'accord sur le dernier point tous les gains plus petits obtenus auparavant, l'accord final a ainsi plus de valeur. Cependant, si la négociation échoue sur le dernier point, tout le reste de la discussion est annulé.

Lors d'un point par point descendant, on commence par le cœur de la négociation ou par le point le plus compliqué. L'accord étant obtenu sur ce sujet, les points secondaires seront plus faciles à accepter, en complément du point principal. Cette tactique est notamment utilisée dans les négociations au rythme serré, pour éviter de s'épuiser ou de perdre du

temps en discutant d'abord des points accessoires. Toutefois, cette tactique peut tendre les relations entre les parties prenantes, le point le plus difficile étant abordé en début de discussion.

Figure 5.10 et 11 La tactique du point par point ascendant et descendant



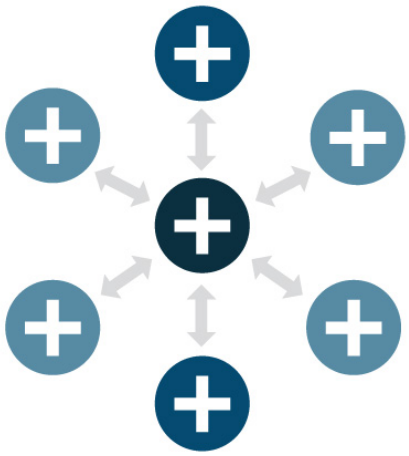
b. La globalisation

La tactique de *globalisation** consiste à lier tous les points les uns aux autres et à négocier un « *package deal* », sur le mode du « tout ou rien ».

> La globalisation, en tant que tactique de négociation, est un enchaînement simultané des points de négociation avec la partie adverse. Les sujets de discussion interagissent les uns avec les autres, et un point traité au début des échanges peut être rediscuté jusqu'à la fin de la négociation.

La tactique de globalisation est souvent utilisée lorsque les sujets de la négociation sont aisément quantifiables, cela justifie une péréquation (répartition égalitaire) entre chacun d'eux, en fonction de l'importance qui leur est accordée par chaque partie prenante.

Figure 5.12 La tactique de globalisation



Exemple

Négociation annuelle sur les salaires

- Plusieurs délégués syndicaux travaillant pour une usine basée au Portugal préparent une négociation avec la direction de leur entreprise.
- « La priorité, cette année, c'est le pourcentage d'augmentation de salaire. On n'a pas eu grand-chose l'an dernier, la direction doit lâcher là-dessus. Je pense que l'on peut obtenir entre 0,4 % et 0,6 % en fonction des négociations sur les autres sites de l'entreprise : nous ferons une première demande à 1 %. Nous devons aussi obtenir une augmentation de la prime d'intéressement annuelle, disons 10 %, cela semble raisonnable, le groupe a annoncé des résultats en hausse et tout le monde doit pouvoir en bénéficier. Enfin, je considère que les jours de bonification ne sont pas suffisants, il faudrait passer de 3 à 5 jours par an. Si l'entreprise ne cède pas sur le pourcentage d'augmentation de salaire, nous compenserons en augmentant la demande initiale sur la prime d'intéressement et sur les jours de bonification : nous passerons à 13 % pour la prime, et à 7 jours annuels. Si, au contraire, ils acceptent de céder sur les augmentations, nous minorerons notre demande sur les jours, prioritairement, puis, éventuellement sur la prime. Est-ce que tout le monde est d'accord là-dessus ? »

• Les avantages de la tactique de globalisation

- Les négociateurs peuvent lier tous les points et agrandir le spectre des contreparties, puisque tous les axes de négociation agissent les uns sur les autres.
- On peut céder des contreparties à faible valeur pour obtenir une concession à forte valeur.

• Les inconvénients de la tactique de globalisation

- Les remises en question de points déjà discutés peuvent faire durer la négociation indéfiniment, chaque partie ayant le loisir de remettre en cause un accord obtenu précédemment.
- La négociation en globalisation impose un suivi très strict des échanges, notamment pour savoir comment tel ou tel point a évolué au cours des discussions.

• Globalisation par encerclement ou élargissement

On peut envisager la tactique de globalisation selon deux approches : la globalisation par encerclement et la globalisation par élargissement.

Figure 5.13 et 14 La tactique de globalisation par encerclement et élargissement

Dans le cadre d'une globalisation par encerclement, les points les moins importants sont discutés en premier pour pouvoir ensuite les offrir en contrepartie lors de la discussion finale sur le cœur de la négociation.

À l'inverse, dans une globalisation par élargissement, le sujet principal de la négociation est immédiatement évoqué pour ensuite compenser des concessions sur l'essentiel par des contreparties sur des sujets secondaires.

3 Les techniques de négociation

Il existe des centaines de techniques de négociation : des techniques de base, des techniques avancées, certaines très sérieuses et d'autres plus hasardeuses. Une technique est un outil opérationnel, proche du terrain, mis en œuvre pour parvenir à un résultat rapide, voire immédiat.

Exemple

Larmes de crocodile

- Lors d'une rencontre entre négociateurs commerciaux, dans un pays d'Asie du Sud, les participants sont invités à se mettre en situation dans des exercices de simulation de négociation complexe. Tous sont originaires de pays asiatiques, mais la plupart d'entre eux se rencontrent pour la première fois. Au cours des « *workshops* » animés par des négociateurs professionnels, les commerciaux doivent établir une stratégie, une tactique et des techniques pour parvenir à l'objectif qui leur a été fixé par le directeur de jeu.

- Pendant un exercice, dans une phase compétitive de la négociation, une participante montre des signes de tristesse soudaine et commence à pleurer. Des larmes se mettent à couler sur ses joues. Les négociateurs jouant le rôle de la partie adverse sont désarçonnés et ne savent pas comment réagir. Finalement, pour apaiser la négociatrice en larme, une participante appelle à un apaisement des échanges et la négociation se termine par des concessions réciproques. La jeune femme se met alors à rire aux éclats, et tous comprennent qu'elle s'est jouée d'eux. Elle explique : « Dans mes négociations, quand je vois que mes techniques ne marchent pas, je me mets à pleurer et en face, ils finissent par céder pour que j'arrête. » Gageons que cette technique, très originale, ne fonctionne pas à chaque fois…

La technique, en négociation, est un procédé opérationnel permettant au négociateur d'obtenir le résultat à court terme qu'il s'est fixé lors de chaque rencontre avec la partie adverse. Les techniques peuvent être enchaînées ou actionnées simultanément dès lors qu'elles produisent le résultat escompté.

Dans cet ouvrage, afin de conserver un apport pratique et opérationnel, nous avons choisi d'exposer quatre grandes familles de techniques de négociation, les plus fréquemment observées ou utilisées : les techniques de démonstration, de persuasion, de rapport de force et de manipulation.

a. Les techniques de démonstration

Les techniques de démonstration sont celles qui semblent les plus éthiques, elles ne cherchent qu'à démontrer à la partie adverse, de manière factuelle, que la proposition qui lui est faite est favorable.

• L'information directe

Elle consiste à annoncer, de manière directe, factuelle et objective, les données de la négociation à la partie adverse.

Verbatim

- *« Nous avons étudié le marché de l'immobilier dans votre région pour une maison similaire à la vôtre, orientée de la même façon et ayant les mêmes commodités. Voici, précisément, le rapport d'étude qui vous explique tous les détails de l'analyse. En considérant tous ces éléments, nous pouvons vous faire une proposition correspondant au prix du marché, à savoir 425 000 euros. »*

L'effet de cette technique repose sur la bonne foi des parties prenantes : une partie adverse qui ne voudrait pas accepter l'objectivité des faits énoncés pourrait retourner la technique contre son utilisateur et remettre en cause les bases de sa proposition.

• L'information indirecte

La technique d'information indirecte consiste à informer la partie adverse par l'intermédiaire d'un de ses conseils ou de ses influenceurs. Grâce à un Socioplan (*cf.* chapitre 4) bien mené, on peut identifier les alliés de la partie adverse pour s'adresser à ceux qui possèdent la meilleure relation de confiance.

Verbatim

- *« Comme vous l'avez certainement vu avec votre conseil, que nous avons rencontré la semaine dernière, vos chances de réussir en allant au contentieux sont faibles. Il vous a certainement évoqué les nombreuses jurisprudences en la matière, et que toutes sont*

défavorables aux personnes qui sont dans votre situation. Nous pensons qu'il serait préférable pour nous tous que nous arrivions à une solution négociée afin de sortir de ce conflit. »

L'efficacité de cette technique repose sur le lien entre l'influenceur informé et la partie adverse : si la relation est positive, tissée sur la base d'un lien de confiance, l'information indirecte aura beaucoup d'impact. Inversement, un lien de défiance entre la partie adverse et l'influenceur informé ruinera l'efficacité de la technique.

Rappelons que l'information indirecte doit être menée de façon objective et éthique. Dans le cas contraire, elle pourrait s'apparenter à une technique de manipulation.

• La comparaison

La technique de la comparaison consiste à présenter à la partie adverse, de manière factuelle et étayée, un comparatif entre deux situations. La comparaison porte le plus souvent sur la différence entre la situation avant l'adoption de la proposition et la situation telle qu'elle serait si la proposition était acceptée.

Exemple

Alternative

- Kevin est DRH pour une entreprise britannique. Il doit faire accepter à ses délégués du personnel qu'il ne pourra pas accorder d'augmentation de salaire cette année, et ce, en dépit des très bons résultats annoncés par le groupe. L'entreprise souhaite en effet engager des investissements lourds pour moderniser les outils de production et faire face à la demande croissante. Kevin va utiliser la technique de la comparaison.
- « Quand on regarde la situation actuelle, les négociations salariales de l'an dernier ont bénéficié à tous avec une augmentation individuelle nette de 0,3 %. Vous sollicitez une nouvelle hausse de 0,3 % pour cette année : malheureusement, je n'ai pas le mandat pour une telle augmentation. Par contre, nous pouvons travailler ensemble sur une révision de la prime de résultat qui, si l'activité se maintient selon la même tendance, pourrait permettre à chaque salarié d'obtenir non pas un gain de 0,3 % mais une augmentation nette de leur pouvoir d'achat de 4,5 %, soit 1,5 % de plus que votre demande initiale. Certes, la prime de résultat n'est pas garantie comme l'augmentation de salaire, mais les prévisions d'activité nous permettent de vous confirmer cette hausse potentielle. »

• Le bilan actif/passif

La technique du bilan actif/passif consiste à proposer à la partie adverse une analyse objective, et si possible chiffrée, des avantages (actifs) et des inconvénients (passifs) de la proposition faite. Le but est de montrer que l'actif est supérieur au passif.

Verbatim

- *« Les points positifs de ma proposition sont multiples. En acceptant de baisser votre prix de vente, tout en maintenant le niveau de marge minimal prévu dans votre mandat, vous me permettez non seulement de vous commander l'intégralité de votre production, mais également de pérenniser notre relation dans la durée. Le point négatif, est effectivement que vous devez revoir votre prix de vente à la baisse, mais comme votre marge minimale est maintenue, vous perdez peu au regard du gain majeur de la vente de toute votre production en une seule fois. »*

L'efficacité de cette technique repose là encore sur la bonne foi de la partie adverse, qui accepte l'analyse actif/passif telle qu'elle lui est proposée.

• Le marteau et l'enclume

La technique du marteau et de l'enclume consiste à présenter à la partie adverse les deux positions les plus extrêmes de la situation de négociation, et à positionner la proposition entre ces deux pôles. Elle permet de « borner » la négociation et d'éviter les demandes excessives ou inacceptables.

Verbatim

- *« D'un côté, vous comprenez bien que je ne peux pas accepter la baisse de prix que vous me demandez en raison de la qualité du produit et des investissements que nécessite son développement. Si je l'acceptais, ce serait dévalorisant pour mon entreprise. D'un autre côté, je comprends qu'un mandat vous a été donné et que de retourner auprès de votre patron sans gain supplémentaire n'est pas possible. Je pense que nous pouvons trouver une solution à mi-chemin entre les deux : je vous propose une baisse inférieure à celle que vous me demandez, mais, en contrepartie, je m'engage à ne pas augmenter mes prix l'année prochaine. Qu'en pensez-vous ? »*

b. Les techniques de persuasion

Les techniques de persuasion cherchent à créer une relation privilégiée avec la partie adverse et permettent ainsi au négociateur de la convaincre du bien-fondé de ses propositions.

• La séduction

La séduction consiste à plaire à l'autre, et à exercer sur la partie adverse une attirance particulière. Dans le cadre d'une négociation, cette attraction est plus intellectuelle que physique, elle donne le sentiment à la partie adverse que le négociateur a quelque chose de singulier qui suscite l'envie de maintenir la relation ou une fascination qui pousse à aller plus loin dans les échanges.

Verbatim

- *« Oh, je vois que vous avez de nombreuses photos de Royal Enfield. Vous pratiquez la moto sur cette machine ? C'est extraordinaire, moi aussi, je suis un passionné de cette moto, j'en ai restauré une cette année. Quel modèle avez-vous ? J'ai rarement affaire à des personnes qui ont la même passion que la mienne et je trouve formidable d'en rencontrer une dans de telles circonstances ! »*

• L'influence

La technique d'influence est plus subtile et plus diffuse que la séduction, car elle repose sur un appariement ou la reconnaissance d'une appartenance commune avec la personne que l'on souhaite influencer. Ce lien d'influence peut être lié à l'identification d'une appartenance culturelle, régionale, linguistique ou philosophique.

Exemple

Fraternité

- Dans le cadre d'une négociation de fusion-acquisition, Aquilino est convié à une réunion préparatoire chez l'un de ses clients. Négociateur averti, banquier d'affaires, il a l'habitude de ce genre de négociation. En entrant dans la pièce, il se trouve placé à côté de Jason, un des plus anciens conseillers de son client. Plus âgé qu'Aquilino, Jason est renfermé, il semble renfrogné. En observant Jason, Aquilino remarque qu'il porte à son doigt une chevalière avec un signe discret indiquant certainement son appartenance à une loge maçonnique. Également franc-maçon, Aquilino va émailler son discours de références spécifiques et de termes que seuls les membres de cette fraternité peuvent connaître, sans pour autant s'adresser directement à Jason. Lors de la pause déjeuner, ce dernier viendra nouer la conversation avec Aquilino, et lui indiquer qu'ils appartiennent tous les deux à la franc-maçonnerie.

• La rhétorique

La rhétorique est l'art de l'éloquence, la maîtrise du « bien parler ». Elle met en œuvre des méthodes particulières, notamment des figures de style, qui permettent au négociateur de se montrer convaincant et persuasif dans l'exposé de ces propos. Citons notamment la déduction, un principe de raisonnement qui démarre d'un concept général pour en venir à des faits particuliers et l'induction, son contraire, allant des faits particuliers au concept général.

FOCUS

Aristote et la rhétorique

La Rhétorique est un ouvrage du philosophe grec Aristote, rédigé en 330 av. J.-C. traitant de l'art oratoire (*rhêtorikê tekhnê*), vu comme « l'apprentissage de la capacité de discerner dans chaque cas ce qui est potentiellement persuasif ».

Pour Aristote, la rhétorique découle de la nature humaine. En définissant l'Homme par son discours, il expose les grandes lignes de la tradition oratoire de la cité grecque antique. Aristote insiste particulièrement sur la nécessité d'exciter les passions de l'auditoire pour le persuader. Afin d'y parvenir, il préconise les trois facteurs de la rhétorique que sont l'aptitude au raisonnement, la connaissance de la psychologie humaine et l'aptitude à faire émerger les passions de l'auditoire. Pour Aristote, la relation entre l'orateur et son auditoire est fondée sur la confiance et l'honnêteté.

L'œuvre se divise en trois tomes : le premier est consacré à la définition et au fonctionnement de la rhétorique, le second à la psychologie des locuteurs, et le dernier à l'ensemble des effets de style.

• L'écoute active

L'écoute active est une méthode développée à partir des travaux du psychologue américain Carl Rogers. Généralement utilisée dans le cadre de la relation d'aide et de la relation de soin, l'écoute active est désormais utilisée dans toutes les situations où la construction d'une relation stable, de confiance et non-directive est nécessaire. En négociation, elle consiste notamment à mettre des mots sur les émotions de la partie adverse sans pour autant les partager : elle participe au développement de l'empathie.

Verbatim

- *« Vous savez, je ne sais pas exactement ce qui s'est passé ici ni ce qui vous a mis dans une telle situation, mais je ressens beaucoup de colère dans ce que vous exprimez. Si vous êtes d'accord, nous allons essayer de trouver ensemble une solution au problème face auquel vous vous trouvez. »*

• L’humour

La technique de l’humour consiste à dégager les aspects amusants et/ou insolites d’une situation. Elle permet au négociateur de faire preuve de détachement et amène la partie adverse à relativiser les faits ou le contexte de la négociation.

Notre conseil

Attention à ne pas utiliser l’humour face à certains profils complexes, notamment face au profil paranoïaque ou anankastique. S’il n’est pas employé de manière adaptée, l’humour peut être une arme à double tranchant.

Verbatim

- *« Je ne vois que deux solutions à notre problème. La première, nous mettons des gants de boxe et nous montons sur un ring pour régler cela à l’ancienne. Mais je ne suis pas sûr d’avoir encore la forme physique pour faire ça ! (rires). La seconde, nous allons boire une bonne bière pour fêter l’accord que nous n’allons pas manquer de trouver vous et moi si vous acceptez d’être raisonnable (rires). Qu’en pensez-vous ? Personnellement, je préfère de très loin la seconde solution. »*

c. Les techniques de rapport de force

Les techniques de rapport de force ont pour objectif de mettre une pression particulière à la partie adverse et de la contraindre à modifier son comportement ou à accepter les propositions qui lui sont faites. Pour fonctionner, il faut que le négociateur qui l’utilise dispose d’un réel rapport de force sur la partie adverse, ou que la partie adverse croie que le rapport de force lui est défavorable, même si ce n’est pas le cas.

• Le punching-ball

Dans la technique du punching-ball, la partie adverse est prise à partie de manière agressive par le négociateur, lui faisant subir un harcèlement incessant et l’amenant à penser qu’elle ne pourra pas s’en sortir autrement qu’en cédant quelque chose.

Notre conseil

Si vous êtes victime d'une technique de punchingball, et même si le rapport de force vous est défavorable, cessez la discussion et partez. Pour être respecté, il faut être respectable, et aucun négociateur ne devrait avoir à subir ce genre de pratique, quel qu'en soit le sujet.

Verbatim

- *« Votre proposition est nulle, minable, aucun intérêt ! On tourne en rond, vous nous amenez des détails alors que nous vous attendons sur l'essentiel. Si je reprends depuis le début tout ce que vous avez mis sur table, cela ne nous sert à rien ! Alors ce n'est pas de cette façon que nous allons parvenir à nous entendre, et je suis très tenté d'aller frapper à la porte de votre concurrent ! »*

Dans le cadre de cette technique, le rapport de force doit être très déséquilibré en défaveur de la partie adverse. Si elle estime qu'elle a le choix, elle pourrait décider de quitter la table et de mettre fin à la relation pour ne plus subir un tel comportement.

• Le disque rayé

La technique du disque rayé consiste à répéter sans cesse la même chose et les mêmes demandes, pour laisser penser à la partie adverse que la négociation n'avancera pas tant qu'elle n'aura pas traité ce sujet.

Verbatim

- *« Vous me parlez de volume, de date, de livraison. Moi, je vous parle du prix ! Le prix ! C'est la seule chose qui m'intéresse !*
- *Où en sommes-nous du prix ? Avez-vous avancé là-dessus ?*
- *Allons ! Qu'en est-il du prix ? J'ai l'impression que vous ne comprenez rien. Le prix ! »*

• L'intimidation

L'intimidation consiste à faire peur à la partie adverse mais sans le lui montrer directement. Plus subtile que la menace, l'intimidation amène par exemple la partie adverse à s'interroger sur les conséquences d'un échec de la négociation.

Verbatim

- *« Je ne sais pas comment votre patron prendra le fait que vous n'ayez pas accepté notre proposition, mais franchement si j'étais à votre place, je m'interrogerais sur les conséquences personnelles que pourrait avoir un constat de désaccord. »*

• Le refus de négocier

Il consiste à imposer à la partie adverse l'acceptation d'une proposition ou l'adoption d'un comportement pour l'autoriser ensuite à rentrer en relation. Là encore, cette technique repose sur l'existence d'un rapport de force favorable ou d'une dépendance majeure de la partie adverse au bénéfice du négociateur.

Verbatim

- *« Je suis venu ici pour essayer de trouver une solution, mais vous devez d'abord libérer un otage si vous voulez que je vienne vous parler. Sans cela, nous en restons là et c'est l'équipe d'assaut qui va prendre le relais. Je n'ai pas d'autre solution à vous proposer pour l'instant : si vous souhaitez que je vienne négocier avec vous, vous relâchez l'un de vos otages. »*

Exemple

« Comme la mafia »

- Giuletta travaille depuis des années pour un groupe leader dans le secteur de l'agroalimentaire. Un jour, lors d'une négociation avec un acheteur de la grande distribution qu'elle connaît bien, elle a la surprise de le voir s'arrêter devant la salle où doit se mener la discussion et lui dire : « Ah oui ! Je ne te l'ai pas dit : avant de commencer, il faut que tu t'engages sur une réduction de tes tarifs de 5 %. C'est une sorte de droit d'entrée que nous demandons à tous nos fournisseurs cette année. Ça marche ? » D'abord surprise, Giuletta répond : « Tu sais, chez moi, en Italie, c'est la mafia qui pratique ce genre de méthode. » L'acheteur sourit et lui répond : « Mais la mafia ne fait pas 28 % de ton objectif annuel. Moi oui… »

• Le bon et le méchant

La technique du bon et du méchant se pratique à deux négociateurs : l'un qui joue le rôle du facilitateur et de l'interlocuteur positif (« *good cop* », bon flic), et l'autre qui joue le méchant et qui met la partie adverse sous pression constante (« *bad cop* », mauvais flic). En passant de l'un à l'autre de manière régulière, les négociateurs peuvent déstabiliser la partie adverse.

Exemple

Duo de choc

Laura et Nadia travaillent pour une entreprise internationale dans le secteur du luxe. Elles négocient avec des artisans hautement qualifiés la conception et la réalisation de vitrines et de devantures pour les magasins de la marque, situés dans les plus beaux quartiers du monde. Ces artisans, également artistes dont certains sont très renommés, sont durs en négociation. Les deux négociatrices pratiquent la technique du bon et du méchant : Laura joue la négociatrice facilitatrice, quand Nadia joue celle qui n'est jamais contente. Selon les circonstances, elles se passent la balle pour pousser la partie adverse dans ses retranchements. En agissant de la sorte, en l'espace d'un an, Laura et Nadia on fait économiser 12 % au budget « vitrine et devantures » de leur société de luxe.

FOCUS

La grève froide

Christian Morel, ancien DRH et sociologue, a introduit dans son ouvrage *La Grève froide*[7], le concept de négociation-manifestation, en opposition à la négociation classique dite « contractuelle ».

En observant l'attitude des représentants syndicaux dans les négociations d'entreprise, il en déduit que ceux-ci utilisent des méthodes de négociation qui sont plus proches de celles utilisées dans une manifestation, ces dernières étant des techniques de rapport de force : répétition systématique des demandes (disque rayé), présence en nombre dans les réunions (intimidation), demandes très élevées posées en préalable à la négociation (refus de négocier).

Christian Morel explique que cette stratégie repose sur le fait que les syndicats, en France, n'ont pas le rapport de force qu'ils souhaiteraient avoir : leur représentation est faible, les adhérents peu nombreux, et la confiance des salariés réduite à la portion congrue. De ce fait, les syndicats ont intérêt à faire pression sur l'employeur, lui laissant penser qu'ils détiennent un rapport de force favorable qu'ils n'ont pas en réalité.

d. Les techniques de manipulation

Les techniques de manipulation cherchent à présenter la situation de négociation ou les propositions qui sont faites en modifiant volontairement la perception objective de la partie adverse, et à son insu.

• Le faux pivot

La technique du faux pivot consiste à faire croire à la partie adverse que l'on donne beaucoup d'importance à un sujet, celui-ci n'étant que secondaire, pour l'amener à faire des contreparties importantes pour l'obtenir.

Verbatim

- Exemple d'une négociation pour laquelle les conditions de paiement sont plus importantes que le prix *: « Ce qui compte pour moi, c'est le maintien du prix de vente. C'est capital, sinon cela pourrait impacter la qualité des produits que nous vendons. Je ne lâcherai pas sur le prix sauf, si vous êtes capable de faire une réelle concession sur les délais de paiement. »*

• Le désintérêt

Dans la technique du désintérêt, le négociateur laisse croire à la partie adverse qu'il ne s'intéresse pas à l'objet même de la négociation. Si la partie adverse souhaite réellement obtenir ce qu'elle souhaite, elle sera contrainte d'y mettre le prix.

Verbatim

- *« Je ne vends pas cette voiture. Je vois bien qu'elle vous intéresse, mais c'est une voiture de collection très rare, elle appartient à la famille depuis plusieurs générations. Si je devais envisager la possibilité de la vendre, quelle serait votre proposition ? »*

• Le bluff

La technique du bluff caractérise une attitude destinée à intimider la partie adverse sans en avoir réellement les moyens. Cette technique nécessite de l'aplomb et une forte confiance en soi pour donner de la crédibilité à l'intimidation. Si le bluff ne fonctionne pas, il est difficile de faire machine arrière sans perdre la face.

Verbatim

- *« Je vous préviens, si cela continue comme cela, je quitte la table !*

  — Eh bien allez-y, vous pouvez partir !

— Euh… »

Notre conseil

Si vous devez bluffer dans une négociation, assurez-vous que c'est sur un sujet sur lequel vous pouvez perdre. Si votre bluff ne fonctionne pas, vous serez obligé de céder et vous perdrez une part de votre crédibilité.

• Le mensonge

La technique du mensonge consiste à altérer la réalité des faits pour modifier la perception de la partie adverse. Le risque du mensonge est d'être découvert : dans ce cas, le négociateur pris sur le fait perd toute crédibilité mais également la relation de confiance nouée avec la partie adverse. Par effet de contamination, on peut aussi être impacté par un mensonge commis par un autre négociateur de notre entreprise.

Exemple

Contamination

- Farid vient de rejoindre un groupe de cosmétique en tant que directeur commercial de l'Afrique du Nord. Il est en poste depuis quelques semaines, et décide d'aller rencontrer l'un de ses principaux distributeurs de la région. Une réunion est organisée, et Farid se présente au siège de la société. Il est tout d'abord surpris par la froideur de l'accueil qui lui est réservé. Les discussions se poursuivent, mais l'ambiance reste glaciale : personne ne lui sourit et il ressent une véritable défiance. Une pause-café est proposée, Farid en profite pour échanger avec une participante. Il lui pose la question qui le taraude : « J'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui ne va pas, non ? L'ambiance est très froide, ce n'est pas une situation habituelle. » D'abord gênée, son interlocutrice répond : « Vous ne connaissez pas toute l'histoire, alors. En échange d'une très grosse commande, votre prédécesseur nous avait promis de faire la Une de votre magazine promotionnel. À sa sortie, nous avons constaté que c'était l'un de nos concurrents qui faisait la Une. Alors, autant vous dire que nous avons perdu confiance en la crédibilité de votre société. »

• La démoralisation

L'objectif de la technique de démoralisation est de faire perdre confiance à la partie adverse, ou de lui faire perdre sa motivation au regard de la négociation qu'elle mène.

Verbatim

- *« Vous savez comme moi que votre action est vouée à l’échec. Quoi que vous fassiez, quoi que vous proposiez, vous avez perdu. Acceptez-le, c’est la meilleure des choses à faire. »*

SECTION 3

LE RAPPORT DE FORCE EN NÉGOCIATION

Toute organisation sociale, quelle qu'elle soit, va se structurer en fonction du *rapport de force** qui existe entre les individus qui la composent et les groupes d'individus qui l'animent. Cette notion de rapport de force est également abordée dans le concept de dominant/dominé, qui existe dans le monde animal et qui qualifie une relation dans laquelle, à la suite d'une confrontation ou non, l'une des parties prenantes va se soumettre à l'autre ou mettre fin à la relation.

Au xvi^e^ siècle, Nicolas Machiavel[8] estimait que les rapports de force étaient inéluctables dans les relations humaines, et que l'enjeu du pouvoir était de toujours avoir un avantage sur l'autre pour ne pas le laisser vous imposer ses choix. Dans la fable « Le Loup et l'Agneau », au xvii^e^ siècle, Jean de La Fontaine[9] exprime la même idée : « La raison du plus fort est toujours la meilleure ».

La négociation repose sur l'existence d'un rapport de force entre les parties en présence : lorsque chacune a conscience qu'elle possède les moyens d'exercer une pression sur l'autre, elle peut choisir de privilégier la négociation pour résoudre le conflit qui les oppose. Cependant, si ce rapport de force est trop déséquilibré, la négociation peut sembler inutile pour celle se considérant comme la plus forte : quel intérêt aurait-elle à négocier, et donc à faire des concessions à la partie adverse, alors que son rapport de force lui permet d'imposer et d'obtenir tout ce qu'elle désire ?

Tout l'art du négociateur réside dans sa capacité à modifier le rapport de force ou à modifier la perception de l'autre dans sa capacité à imposer.

1 La notion de rapport de force

La notion de rapport de force est une notion constante en négociation : elle conditionne en grande partie le choix de la stratégie, de la tactique et des techniques qui seront utilisées par les parties prenantes. C'est généralement

la partie prenante qui détient le pouvoir qui fait le choix de la stratégie, l'autre devant se contenter d'adapter son comportement.

PAROLE D'EXPERT

Négocier dans un environnement réglementé

Jean Zetlaoui, médecin-réanimateur, MBA de l'ESSEC, directeur scientifique dans l'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique est probablement l'industrie la plus régulée au monde. Son objet est de découvrir, développer et commercialiser des médicaments innovants pour soigner et guérir des patients atteints de maladies graves ou mortelles. De ce fait, l'ensemble de son activité se déroule sous la supervision et le contrôle des agences réglementaires comme, la *Food & Drug Administration* aux USA ou la *European Medicines Agency* pour l'Union européenne.

Toutes les relations et les échanges entre les laboratoires pharmaceutiques et les agences réglementaires sont régis par des lois, des règlements et des procédures, qui doivent être respectés à la lettre sous peine de voir son dossier de demande d'autorisation de mise sur le marché (AMM), comportant des

centaines de milliers de pages et fruit d'années de travail, retardé ou rejeté. La réglementation prévoit l'ensemble des règles à respecter jusque dans leurs moindres détails ; par exemple, la police de caractères, sa taille ainsi que celle des marges !

Dans ce cadre hautement régulé, mais à la condition expresse de respecter la réglementation, il existe une place à la négociation entre les laboratoires pharmaceutiques et les agences réglementaires, si l'objectif est au bénéfice du patient. La négociation peut porter, par exemple, sur le raccourcissement du temps de développement du nouveau médicament afin de le mettre à la disposition de patients souffrant de la maladie considérée et ainsi leur offrir une chance de survie ou une amélioration de leur qualité de vie.

Cette approche est notamment fréquente en cancérologie. En effet, la mise au point d'un nouveau médicament peut durer jusqu'à dix ans, mais quand le pronostic vital des patients est engagé à court terme, le laboratoire peut proposer aux agences réglementaires un « *fast track* » pour réduire la durée des études cliniques ou le nombre de patients recrutés dans ces études de développement ; le produit pourra alors bénéficier d'une approbation rapide et conditionnelle : son développement devra être poursuivi alors qu'il sera déjà sur le marché. Les nouvelles études apporteront (ou non) la preuve définitive de son efficacité.

La négociation ne peut se faire que sur la base d'un besoin non satisfait pour le patient, avec un ensemble de preuves non matures, mais suffisamment éloquentes pour convaincre les agences réglementaires de prendre le risque de mettre le nouveau médicament à la disposition des patients sans preuves formelles de son efficacité. Deux exemples récents illustrent cette approche. Le premier concerne un produit de thérapie génique et cellulaire pour le traitement de leucémies résistantes de l'enfant, sans traitement disponible et mortelles à court terme. Ce produit a obtenu son AMM sur la base de son efficacité majeure avec survie prolongée sur un très petit nombre de patients. Il est actuellement développé à plus

grande échelle chez l'enfant mais également chez l'adulte. Le second exemple est celui de l'hormone thyroïdienne qui a fait beaucoup de bruit en France. Une nouvelle formulation a entraîné de nombreuses plaintes de la part des patients et a dû être retirée du marché. La mise sur le marché de l'ancienne formulation a été possible du fait d'une collaboration très étroite entre le laboratoire producteur et l'Agence du médicament française sur la base d'un plan de fabrication et de contrôle proposé par le laboratoire et suivi de façon très étroite par l'agence qui l'a autorisée dans des délais extrêmement courts.

La négociation est donc toujours possible entre un laboratoire pharmaceutique et une agence réglementaire, à condition de proposer une grande rigueur et une qualité scientifique irréprochable dans les preuves soumises.

Il existe trois configurations du rapport de force dans une négociation : le rapport de force favorable, défavorable et équilibré.

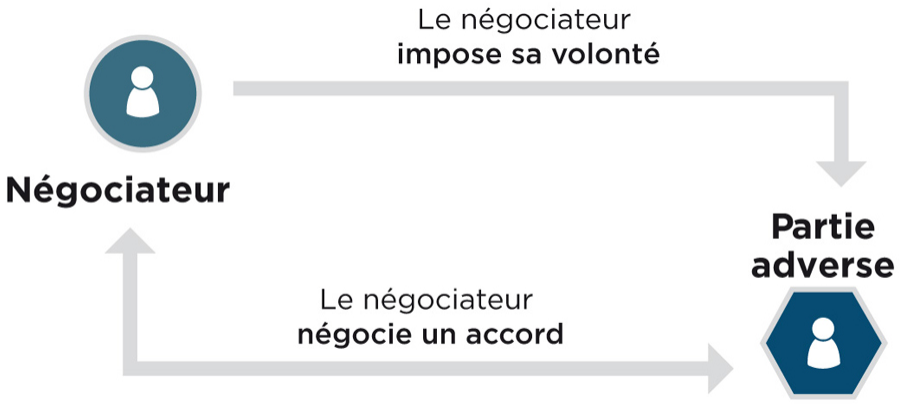
a. Le rapport de force favorable

Une partie dispose d'un ou plusieurs avantages sur l'autre, elle bénéficie d'un rapport de force favorable. On distingue la partie dominante et la partie dominée. À ce stade, la partie dominante a deux options majeures :

- **Imposer son point de vue et sa volonté par la force**, c'est la « loi du plus fort » chère à Jean de La Fontaine. La partie dominée peut se soumettre ou essayer d'affronter la partie adverse en sachant qu'elle part en position de faiblesse. Les chances de gagner sont importantes du fait du rapport de force favorable.
- **Décider de discuter pour trouver un accord partagé** avec la partie adverse, c'est la négociation.

Dans tous les cas, la partie dominante exerce le choix de l'option qu'elle désire imposer à la partie dominée.

Figure 5.15 Les options majeures pour un négociateur en rapport de force favorable



Exemple

Quittons-nous bons amis

Abraham dirige une start-up dans le secteur de l'informatique en Israël. Son activité est en pleine croissance, et il recrute plusieurs dizaines de collaborateurs en quelques mois. En arrivant un matin à son bureau, il est apostrophé par son directeur financier : un collaborateur a « tapé dans la caisse », plusieurs centaines de milliers de shekels ont été détournées par le responsable des relations avec les banques. Une réunion de crise est organisée, et les preuves sont accablantes : le collaborateur escroc peut être arrêté par la police. Le rapport de force est extrêmement favorable à Abraham : il a toutes les preuves, les témoignages, les procédures utilisées pour le détournement de fonds. Le collaborateur coupable est jeune, issu d'un milieu modeste, mais brillant en informatique et cette compétence lui a permis de détourner l'argent. Abraham pourrait imposer sa volonté en appelant la police et en faisant condamner le voleur. Mais il décide de négocier avec lui, dans le but de récupérer les fonds, et de lui donner la possibilité de s'expliquer. Après une journée de discussions, le collaborateur restitue tous les fonds dérobés : il explique avoir été victime d'une pulsion à la vue de tout cet argent mais, il ne l'a pas dépensé. Abraham le licencie « en douceur » le lendemain, et le voleur le remercie de son geste.

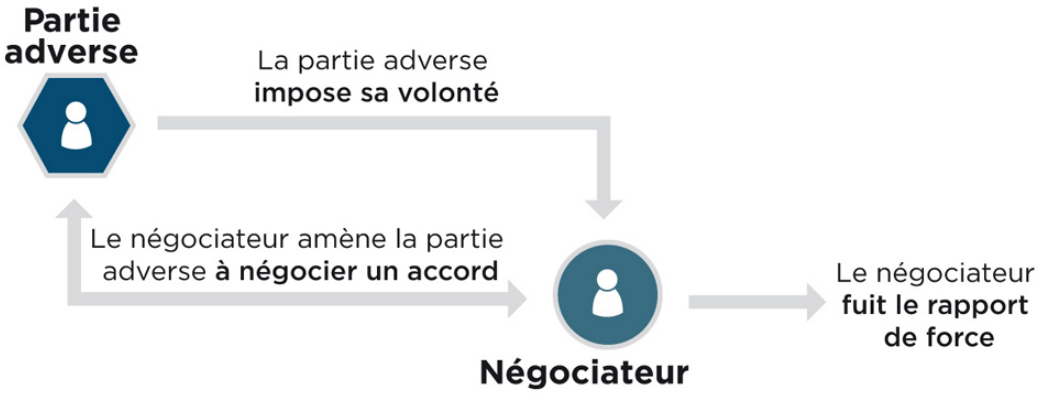
b. Le rapport de force défavorable

Une partie dispose de moins d’avantages que l’autre, elle est soumise à un rapport de force défavorable. Elle est la partie dominée. À ce stade, la partie dominée a trois options majeures :

- **Se soumettre à la partie adverse** pour éviter un affrontement par la force qu’elle estime ne pas pouvoir emporter.
- **Tenter de s’imposer par la force** en espérant un retournement de rapport de force, mais le risque de perdre est important du fait du rapport de force initial défavorable.
- **Décider de se soustraire à un rapport de force**. Dans ce cas, il faut que les moyens de « fuir » le rapport de force existent : la procédure

• de soustraction peut par exemple être encadrée par la loi pour éviter à la partie dominante d’utiliser des méthodes disproportionnées. C’est le cas d’une procédure de divorce, d’une procédure de démission…

Figure 5.16 Les options majeures pour un négociateur en rapport de force défavorable



Exemple

Les mineurs du Nord

- À la sortie de Seconde Guerre mondiale, la France est exsangue : le rationnement dure depuis mars 1940 et s'est aggravé jusqu'en 1947. L'inflation est galopante, les prix sont multipliés par cinq en quatre ans, et les Français ont du mal à se nourrir. Robert Lacoste, ministre de l'Industrie, décide par décret de supprimer le monopole de la CCPM, coopérative centrale du personnel des mines, qui joue un rôle essentiel dans le ravitaillement des mineurs. Dans les houillères du Nord, les mineurs se mettent en grève. Malgré un rapport de force très défavorable, les mineurs vont tenter de bloquer les ravitaillements des villes et des usines en charbon.
- Le gouvernement français, et notamment le ministre de l'Intérieur, Jules Moch, va réprimer ce mouvement social par la force, avec notamment l'usage massif de l'armée et des blindés. Incapables de se soustraire à la situation, les mineurs doivent se soumettre, avec de lourdes conséquences : plusieurs morts, des milliers de blessés, près de 3 000 licenciements, et des centaines de condamnations à la prison ferme.

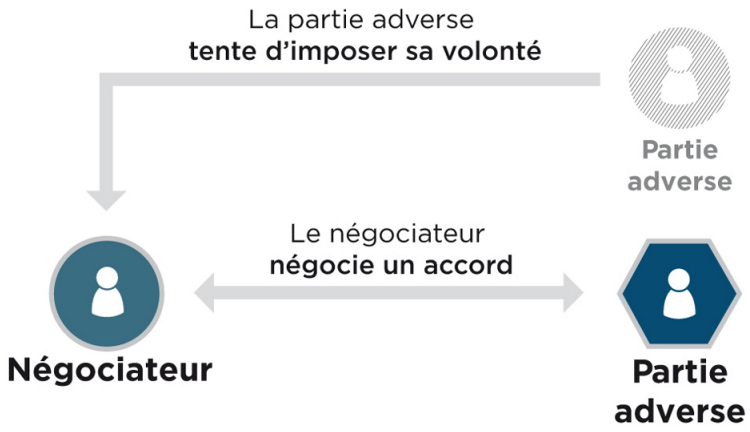
c. Le rapport de force équilibré

Les parties disposent d'autant d'avantages l'une que l'autre, le rapport de force est équilibré. Il n'y a pas de dominant et de dominé, les parties sont égales. Elles disposent à ce stade de deux options majeures :

- **Discuter à « armes égales »** pour trouver un accord partagé : c'est la négociation.

- **Tenter de l'emporter sur l'autre** en l'affrontant, malgré un rapport de force équilibré. Toutefois, les risques de perdre sont partagés et le perdant gagnera beaucoup moins que ce qu'il aurait pu obtenir en négociant.

Figure 5.17 **Les options majeures pour un négociateur en rapport de force équilibré**



FOCUS

Le mythe de l'équilibre des forces

Il existe un postulat étonnant, appuyé par certaines théories de la négociation, qui part du principe que les parties prenantes à la négociation sont égales et se traitent sur un pied d'égalité. Au début des années 1980, Ury et Fisher[10] ont bâti leur approche de la négociation raisonnée sur le principe que les parties prenantes avaient un équilibre des forces, des ressources et des moyens pour parvenir à une solution gagnant/gagnant.

Dans les faits, la prééminence de l'approche compétitive et la tentation permanente des parties de bénéficier d'un avantage sur l'autre ont remis en cause les bases de ces théories pour laisser émerger l'approche de la négociation complexe et l'acceptation du fait qu'il faudrait désormais négocier le plus souvent en rapport de force déséquilibré.

d. Rapport de force et volonté de négocier

La simple prise en compte du rapport de force ne suffit pas à déterminer quel impact il aura sur le choix de la stratégie : si c'était le cas, toutes les

relations interpersonnelles et inter-organisationnelles se régleraient par la force et ne seraient que des confrontations, les plus forts ayant systématiquement intérêt à imposer aux autres. Avoir un rapport de force favorable ne suffit donc pas, il faut décider de la manière dont on veut en jouer. On peut l'utiliser de manière agressive ou de manière positive, c'est un choix du négociateur, de l'équipe, ou du décideur.

2 Les éléments du rapport de force

Le travail d'analyse du rapport de force repose sur la capacité du négociateur à identifier l'ensemble des éléments ou facteurs constituant le contexte de négociation, son mandat de négocier, les contraintes de la partie adverse, afin de déterminer s'ils sont en sa faveur, équilibrés, ou en sa défaveur.

Le rapport de force est le résultat d'une confrontation, une collision entre les éléments qui constituent la négociation. Parmi ces éléments, certains sont tangibles, c'est-à-dire quantifiables et identifiables, et d'autres sont intangibles, ils reposent sur une perception ou sur un concept soumis à une interprétation des parties. Voici quelques-uns des éléments de rapport de force les plus observés.

a. Les éléments tangibles

• L'objet de la négociation

Le sujet même de la négociation est le premier élément tangible d'analyse du rapport de force. Si un collectionneur possédant une œuvre unique au monde décidait de la mettre sur le marché, il aurait un rapport de force extraordinaire puisqu'il serait le seul à posséder cet objet.

Il en est de même pour une négociation de crise : quand un kidnappeur détient un otage, la « possession » de cette personne lui donne l'essentiel du rapport de force de la négociation.

• Le budget

Le budget est un élément tangible de rapport de force. Si vous souhaitez acquérir l'œuvre unique mise en vente par le collectionneur, mais que vous

avez un budget limité, vous aurez un rapport de force défavorable par rapport à celui qui a un budget illimité.

• L'information

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, le renseignement est un des nerfs de la négociation. Celui qui détient le renseignement détient une partie du pouvoir. Si un vendeur qui a une connaissance parfaite de son marché et des prix pratiqués négocie avec un acheteur débutant qui ne détient pas de telles informations, le rapport de force sera défavorable pour l'acheteur : c'est ce que l'on appelle l'asymétrie du renseignement.

La qualité de l'information (son niveau de fiabilité), ou la sensibilité de l'information (son caractère confidentiel), participent aussi à l'asymétrie de renseignement.

Enfin, la capacité d'investigation et la vitesse de celle-ci contribuent à renforcer le rapport de force d'une partie à la négociation.

• Les alternatives

La présence d'alternatives est un autre élément tangible du rapport de force. Négocier en situation de monopole donne un rapport de force très favorable, beaucoup plus que de négocier dans une situation de concurrence pléthorique.

Il en va de même pour la disponibilité des objets de la négociation : vendre une œuvre d'art unique au monde n'est pas la même chose que vendre une œuvre d'art reproduite à 200 exemplaires.

b. Les éléments intangibles

• Le temps

Le temps constitue certainement l'élément de rapport de force intangible cité en premier dans la préparation des négociations. Avoir du temps pour mener la discussion à son terme, ne pas être pressé par sa hiérarchie, participe à acquérir un rapport de force favorable. Au contraire, négocier sous la pression de l'urgence ou dans un délai resserré place le négociateur en position de rapport de force défavorable.

• La capacité d'action de la partie adverse

La capacité d'action de la partie adverse définit l'ensemble des moyens qu'elle peut mobiliser pour conduire sa négociation : moyens humains, ressources intellectuelles, capacité de mobilisation de moyens… Négocier face un syndicat qui peut mobiliser 200 collaborateurs en trente minutes pour bloquer une usine est différent de négocier avec un syndicat qui ne peut pas engager plus de dix personnes dans une action ou qui n'oseront pas bloquer l'entrée d'un site.

Exemple

Une communauté de poids

Alpay sait que lorsqu'il négocie avec Dogan, il doit marcher sur des œufs. Bien que ce dernier ne soit pas l'élu le plus représentatif de l'usine de cette région de Turquie, il appartient à une communauté ethnique très soudée. En cas de problème ou de désaccord, Dogan peut mobiliser en quelques heures plusieurs centaines de personnes qui viendront s'amasser devant les grilles de l'usine. Cela lui donne un argument de poids dans la discussion…

• La vitesse d'action ou de décision

Une partie adverse capable de prendre ses décisions rapidement sera plus forte en négociation qu'un négociateur qui doit solliciter un processus de décision interne fastidieux et qui l'amènera à toujours décider avec un temps de retard.

• L'éthique

Une partie adverse au faible sens moral ou à l'éthique douteuse pourra bénéficier d'un rapport de force favorable si cela fait craindre au négociateur qu'elle n'adopte une attitude ou des comportements inappropriés, agressifs, voire illégaux.

À l'inverse, une partie adverse avec une éthique forte et affirmée pourra bénéficier d'un rapport de force favorable si cette éthique est également recherchée et importante pour le négociateur.

• La relation de dépendance

Nous pouvons envisager la dépendance vis-à-vis de la partie adverse d'un point de vue économique, d'un point de vue opérationnel ou d'un point de vue moral ou d'image.

- Dans le cadre de la **dépendance économique**, si la partie adverse pèse la moitié du chiffre d'affaires du négociateur, elle aura un rapport de force plus favorable que si elle n'en représente que 3 %. C'est pour cela qu'il existe une réglementation liée au niveau de dépendance entre partenaires et fournisseurs.
- Pour ce qui concerne la **dépendance opérationnelle**, elle s'analyse en fonction de la nécessité ou non d'avoir recours à telles ou telles parties adverses pour aboutir à un résultat. Quand des contrôleurs de la circulation aérienne décident de faire grève, ils n'ont pas besoin d'être très nombreux pour bloquer tout le trafic aérien : le niveau de dépendance opérationnelle est tel que seuls quelques grévistes peuvent faire cesser le travail de centaines de personnes, qui ne sont pas forcément grévistes elles-mêmes.
- Quant à la **dépendance morale** ou **dépendance d'image**, elle est relative à l'aura que certaines parties prenantes peuvent donner à une négociation. Quand on négocie un partenariat avec une ONG internationale dotée d'une réputation vertueuse, la dépendance morale s'avère plus importante que si l'on négocie avec un groupe connu pour avoir trempé dans des scandales financiers.

Exemple

Voyage au bout du monde

Marion et Marc partent visiter un site indo-américain dans une zone reculée d'Amérique centrale qui leur a été recommandé par des amis. Ils font plusieurs jours de route et se retrouvent enfin à proximité du site dont on leur a parlé. Les habitants du village connaissent bien l'endroit, mais aucun ne souhaite guider les deux jeunes gens car une malédiction protégerait les lieux. Seuls les membres d'une seule famille, chamans de père en fils, peuvent s'aventurer dans la zone. Les villageois présentent un des chamans, qui demande une somme exorbitante pour les guider. Marc essaye de négocier mais rien n'y fait : ce sera le prix annoncé ou il n'y aura pas de visite. Incapables de trouver eux-mêmes le site, et après une demi-journée d'attente, les jeunes gens acceptent de payer le prix. De retour en France, ils racontent leur mésaventure aux amis qui leur avaient conseillé ce voyage. Ceux-ci s'étonnent et leur racontent que lorsqu'ils ont visité le site, il y a un an, personne ne leur avait parlé d'une quelconque malédiction, et ce sont les villageois qui les avaient guidés pour quelques dizaines de dollars seulement. De là à penser que l'histoire de la malédiction a été inventée de toutes pièces pour renforcer le rapport de force des chamans, il n'y a qu'un pas…

• La compétence technique

Participant au pouvoir situationnel étudié dans le chapitre 2, la compétence technique est également un facteur du rapport de force. Un négociateur expérimenté et bien préparé aura un rapport de force favorable s'il doit affronter une partie adverse débutante. (À condition de ne pas tomber dans le piège de l'excès de confiance.)

MISE EN SITUATION

Les savons du Palais de la Mer

Le Palais de la Mer vient enfin de sortir de terre. Magnifique hôtel cinq étoiles, il est le joyau du groupe de promotion de luxe Azur Promotion, spécialisé dans l'immobilier de bureau de standing, et son premier complexe touristique. Car en plus des 600 chambres de luxe, le Palais de la Mer bénéficie d'un casino ultramoderne, de trois restaurants gastronomiques animés par des chefs étoilés, d'un spa et d'un golf de 18 trous dessiné par une golfeuse célèbre.

Mais une mauvaise nouvelle vient d'arriver : à trois jours de l'ouverture, la direction de l'hôtel constate que les savons et les produits cosmétiques censés être déposés dans les chambres chaque matin par le personnel de service sont très loin du niveau de qualité exigé dans le cahier des charges. La société qui était censée fournir ces produits à l'hôtel n'a pas respecté ses engagements et a grandement surévalué la qualité

de ses produits. La direction des achats d'Azur Promotion est mobilisée en urgence pour trouver une solution et ne pas compromettre l'ouverture du Palais de la Mer.

Le budget n'est pas un problème si les produits répondent au niveau de qualité exigé par le standing de l'hôtel et si le fournisseur peut livrer à temps. La direction des opérations a indiqué à la direction des achats qu'elle n'avait identifié que deux fournisseurs susceptibles de garantir le niveau de qualité demandé, dont un qui travaille déjà régulièrement pour un concurrent d'Azur Promotion.

Vous devez analyser votre rapport de force pour déterminer la stratégie de négociation à adopter.

Quels sont les principaux éléments du rapport de force de cette négociation ?

• Le temps et l'urgence : la négociation doit être très rapide pour permettre une livraison des produits cosmétiques dans les délais.

• L'objet : le projet du Palais de la Mer est très ambitieux, potentiellement une référence attractive pour le fournisseur.

• La dépendance vis-à-vis du fournisseur : il n'y a *a priori* que deux fournisseurs potentiels, dont un qui travaille avec la concurrence.

• L'attitude de la partie adverse : le fournisseur pourrait se sentir en position de force et se montrer exigeant.

• L'information : la direction des achats n'a que peu de temps pour se renseigner sur les prix et les pratiques habituelles. De plus, elle connaît peu le secteur de l'hôtellerie, Azur Promotion étant avant tout spécialisé dans les bureaux de standing.

• La vitesse de décision : la décision d'engagement sera prise rapidement au sein d'Azur Promotion.

• Le budget : il n'y a pas de limite.

• La capacité de mobilisation de la partie adverse : inconnue à ce stade mais nécessaire pour une livraison dans les délais.

• La dépendance d’image : l’image du Palais de la Mer est un atout vis-à-vis du fournisseur.

3 Réalité et perception du rapport de force

Le rapport de force n’est pas toujours un bilan actif/passif objectif, il faut se méfier de nos perceptions et de nos interprétations. Concernant la phase d’analyse qui va suivre, il est préférable de la mener en équipe, en mélangeant les profils des participants. La diversité des points de vue et des analyses permet une objectivité, et donc une efficacité plus grande.

Exemple

Vision troublée

- Un jeune négociateur de crise américain au sein d’un SWAT[11] se prépare à mener sa première opération en tant que négociateur au contact. Il est fébrile, il tourne en rond. Un collègue plus ancien s’approche de lui : « Qu’est-ce qui ne va pas ? » Le négociateur lui répond : « Je ne suis pas prêt, franchement, je ne le sens pas. En face, il va me rouler, je vais me faire avoir. Et il a un otage : il peut nous demander ce qu’il veut ! » Le négociateur expérimenté lui demande : « En face, tu crois qu’il est formé ? Tu crois qu’il est préparé pour négocier avec toi ? Il a un otage, certes, mais toi tu as ta compétence, ton équipe et un groupe d’intervention prêt à entrer si ça dérape. Tu crois que le rapport de force est en sa faveur ou la tienne ? » Secoué, le jeune négociateur relativise la situation et prépare son contact. Il fera finalement libérer l’otage sans heurts avant que le preneur d’otage se rende. Sa perception du rapport de force a failli lui coûter cher.

Il est important de tenir compte du moment auquel se déroule l’analyse du rapport de force, et notamment dans le cadre de partenariats à long terme : il peut être favorable en début de négociation, et s’inverser au fil du temps ou quand le contexte évolue.

Exemple

- Une entreprise ou une collectivité souhaite construire son siège social ou un hôpital pour sa ville. Elle réalise un appel d'offres et dispose alors d'un rapport de force très favorable : elle rédige les conditions et le contenu de l'appel d'offres, les entreprises qui répondent sont nombreuses, en concurrence, et désireuses de remporter le marché pour générer de l'activité et du chiffre d'affaires. À partir du moment où le contrat est signé et où les entreprises sont engagées dans une relation bilatérale, le rapport de force s'équilibre, voire s'inverse : une fois que le chantier commence, l'entreprise qui construit dispose d'un pouvoir beaucoup plus important car la moindre modification du site, des plans ou du projet va lui donner une raison d'imposer sa position, de renégocier à son avantage, le donneur d'ordre étant désormais lié à elle si elle veut voir son bâtiment sortir de terre.

FOCUS

Les partenariats public-privé

La crise financière de la fin des années 2000 a provoqué un vif regain d'intérêt pour les partenariats public-privé (PPP), à la fois dans les pays développés et dans les pays en développement. Ces partenariats, d'origine anglo-saxonne, permettent aux gouvernements ou aux collectivités territoriales faisant face à la réduction de leurs ressources financières de promouvoir l'investissement dans les infrastructures ou l'économie en se tournant vers le secteur privé comme mode alternatif de financement à long terme.

En France, un certain nombre de PPP sont signés chaque année pour permettre aux collectivités territoriales ou au gouvernement d'investir sur de grands projets. Sous le quinquennat du président Nicolas Sarkozy, le projet de « Pentagone à la française » regroupant toutes les structures du ministère de la Défense dans un même lieu, a donné lieu à une mise en exergue des avantages et des inconvénients de ce type de négociation.

Dans son rapport annuel 2018, la Cour des comptes française, qui analyse et critique l'utilisation des deniers publics en France, estime que « les modalités de conduite de l'opération ont permis de négocier le contrat puis de piloter sa réalisation de manière à parvenir à un résultat opérationnel jugé satisfaisant par le ministère des Armées[12] ». Le bilan de la phase de construction est dans l'ensemble positif, estime encore la Cour des comptes : « Dans un contexte de vulnérabilité, le ministère a pu maintenir à tout moment ses capacités opérationnelles alors que les principaux centres de commandement ont été totalement renouvelés » et les dérapages du coût de construction « sont restés relativement contenus et inférieurs à 7 % du coût total des investissements ».

En revanche, pour la phase de conduite du partenariat en matière de fonctionnement quotidien et d'exploitation, la Cour des comptes s'inquiète. Selon elle, le pilotage de la gestion de l'exploitation doit être renforcé pour « éviter les dérapages futurs des coûts et faire respecter par OPALE[13] ses obligations ». Cette mise en garde de la Cour des comptes est à mettre en relief avec l'analyse du rapport de force : lors de la phase de choix du partenaire privé et de la construction du projet, le rapport de force que possède le ministère de la Défense est favorable, car il est le donneur d'ordre et peut influencer fortement le choix puis l'attitude du partenaire. Lors de la phase de conduite opérationnelle et d'exploitation dans la durée, le rapport de force est inversé : le partenaire, en l'occurrence

OPALE Défense, bénéficie d'un rapport de force favorable sur le ministère de la Défense car c'est lui qui sera décisionnaire sur les opérations d'exploitation.

Pour maintenir une relation de confiance durable et un rapport de force équilibré, la négociation du contrat d'accord, de ces critères de mise en œuvre et de ces critères de contrôle est primordiale, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

4 Le RapFor, outil d'analyse du rapport de force

Le RapFor est un outil d'objectivation du rapport de force. Il permet aux équipes de voir la situation de la manière la plus distanciée possible. Présenté sous forme d'un tableau ouvert, il a pour objectif de récapituler, pondérer, qualifier et scorer tous les éléments du rapport de force.

a. Récapituler les éléments du RapFor

La première étape du RapFor est le listing tous azimuts des éléments, tangibles et intangibles, qui constituent le rapport de force de la situation de négociation. Ces éléments sont à la fois ceux qui touchent notre propre partie mais également la partie adverse : un élément qui touche l'autre peut s'avérer favorable pour votre négociation, même s'il ne vous touche pas directement.

Dans un premier temps, les facteurs de rapport de force sont simplement énumérés sous forme de liste :

– le temps et l'urgence ;

– l'objet ;

– la dépendance de la partie adverse vis-à-vis de notre entreprise ;

– l'attitude de la partie adverse ;

– l'information ;

– la vitesse de décision de votre propre camp ;

– la vitesse de décision de la partie adverse ;

– le budget ;

– la capacité de mobilisation de la partie adverse ;

– la dépendance d'image…

b. Pondérer les éléments du RapFor et établir le SRF (score RapFor)

Une fois le listing des éléments réalisé, on les classe du plus important au moins important. Cette phase est difficile car elle est soumise à une part d'interprétation : le facteur « budget » peut paraître très important au directeur financier, qui peut en revanche se moquer des délais, alors que le facteur « temps » se révélera peut-être primordial pour le directeur *supply chain* moins regardant sur le budget. Il faudra donc prévoir et établir un arbitrage pour réaliser une liste homogène et stable dans le RapFor.

> **Notre conseil**
>
> Le listing des éléments du rapport de force peut évoluer au fil des échanges, tout comme la pondération des facteurs : la découverte d'un besoin de la partie adverse va modifier le rapport de force. N'oubliez pas que le RapFor peut évoluer, et le remettre en cause au cours de la négociation n'est jamais un problème pourvu qu'il donne un état actualisé et fiable du rapport de force.

La pondération des éléments se déroule sur trois niveaux :

- Les éléments plus importants sont classés 3. Par plus importants, on entend les sujets qui sont sensibles pour le négociateur ou qui sont prioritaires dans l'exécution de son mandat, mais également les sujets qui semblent importants pour la partie adverse.
- Les éléments d'importance moyenne sont classés 2.
- Les éléments peu importants sont classés 1.

Le score RapFor (SRF) est ensuite calculé en additionnant le nombre de points obtenus (3, 2 ou 1) pour chaque élément (voir figure 5.18) : 3 éléments classés 3 donnent 9 ; 4 éléments classés 2 donnent 8 ; 2 éléments classés 1 donnent 2 ; soit un score global potentiel de 19.

Figure 5.18 Le calcul du score RapFor

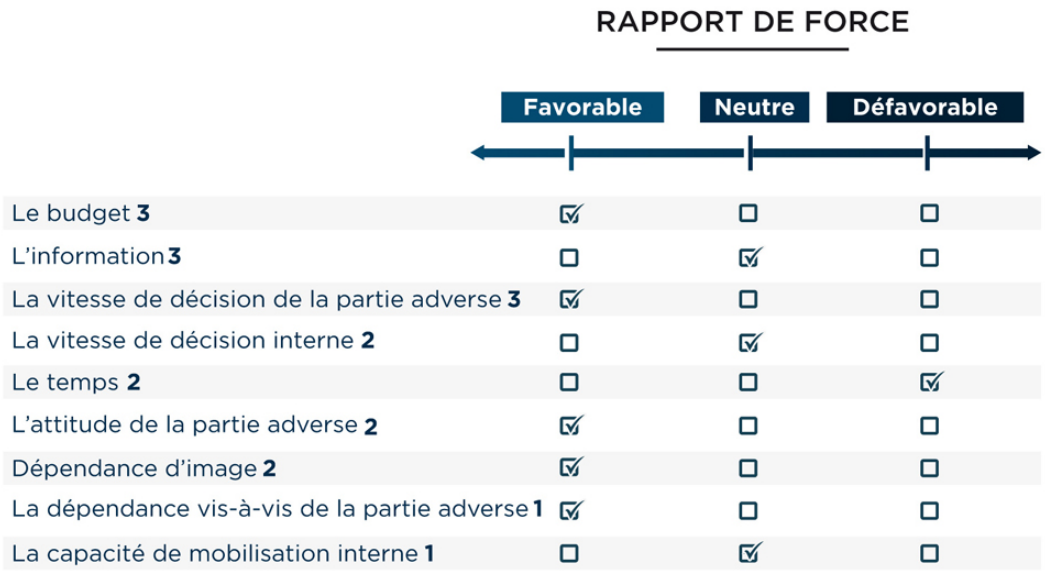
ÉLÉMENTS CLASSÉS 3	SCORE	ÉLÉMENTS CLASSÉS 3
Le budget	3	9
L'information	3	
La vitesse de décision de la partie adverse	3	
ÉLÉMENTS CLASSÉS 2	**SCORE**	**ÉLÉMENTS CLASSÉS 2**
La vitesse de décision interne	2	8
Le temps	2	
L'attitude de la partie adverse	2	
Dépendance d'image	2	
ÉLÉMENTS CLASSÉS 1	**SCORE**	**ÉLÉMENTS CLASSÉS 1**
La dépendance vis-à-vis de la partie adverse	1	2
La capacité de mobilisation interne	1	
SCORE RAPFOR (SRF)		**19**

c. Qualifier les éléments du RapFor

Chaque élément est ensuite listé dans le tableau du RapFor en commençant par les facteurs classés 3 jusqu'aux facteurs classés 1 (figure 5.19).

Une fois intégré, chaque élément est qualifié selon qu'il est « favorable », « neutre » ou « défavorable » au négociateur et à son équipe. Tout comme le recensement des éléments, ce travail de qualification nécessite de porter une attention toute particulière à l'objectivité de l'analyse pour ne pas orienter le score final du RapFor.

Figure 5.19 La qualification des éléments du RapFor



d. Calculer et analyser le score RapFor de la négociation

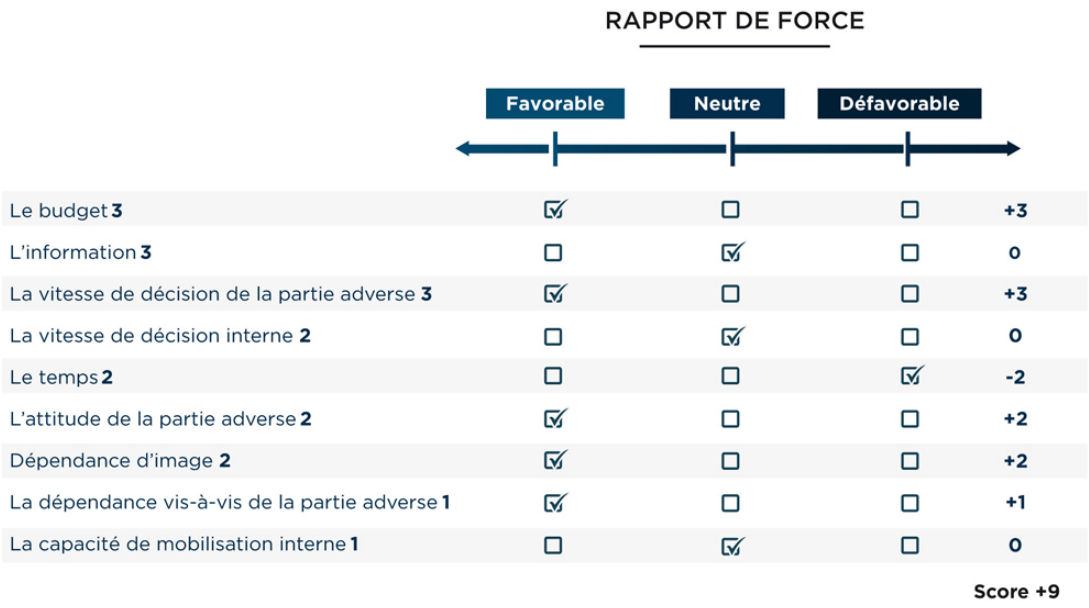
Pour établir le score du RapFor (SRF), une note va être attribuée à chaque élément selon la méthode suivante :

- Les sujets classés 3 seront notés +3 s'ils sont favorables, 0 s'ils sont neutres et -3 s'ils sont défavorables.
- Les sujets classés 2 seront notés +2 s'ils sont favorables, 0 s'ils sont neutres et -2 s'ils sont défavorables.
- Les sujets classés 1 seront notés +1 s'ils sont favorables, 0 s'ils sont neutres et -1 s'ils sont défavorables.

Avec un score RapFor (SRF) égal à 19 (figure 5.18), on obtient un SRF pondéré négatif potentiel de -19 (si tous les éléments sont défavorables) et un SRF pondéré positif potentiel de +19 (si tous les éléments sont favorables). En fonction de la pondération de chaque élément du rapport de force selon qu'il est favorable, neutre ou défavorable, le négociateur peut voir si le score du RapFor est plutôt neutre, plutôt favorable ou plutôt défavorable. Dans le cas des figures 5.18, 5.19 et 5.20, pour un SRF de 19, on a un SRF pondéré égal à +9, c'est-à-dire un rapport de force favorable dans la négociation.

Le SRF pondéré permet d'objectiver la perception du rapport de force et de le quantifier approximativement en fonction de l'ensemble de ces éléments, de leur importance dans la négociation et de leur qualification en élément favorable, neutre ou défavorable.

Figure 5.20 Le calcul du SRF pondéré



MISE EN SITUATION

Le score RapFor du Palais de la Mer (suite)

Rappelons que dans la négociation des savons du Palais de la Mer, les éléments du rapport de force sont les suivants :

• Le temps et l'urgence : la négociation doit être très rapide pour permettre une livraison des produits cosmétiques dans les délais.

• L'objet : le projet du Palais de la Mer est très ambitieux, potentiellement une référence attractive pour le fournisseur.

• La dépendance vis-à-vis du fournisseur : il n'y a *a priori* que deux fournisseurs potentiels, dont un qui travaille avec la concurrence.

• L'attitude de la partie adverse : le fournisseur pourrait se sentir en position de force et se montrer exigeant.

• L'information : la direction des achats n'a que peu de temps pour se renseigner sur les prix et les pratiques habituelles. De plus, elle connaît peu le secteur de l'hôtellerie, Azur Promotion étant avant tout spécialisé dans les bureaux de standing.

• La vitesse de décision : la décision d'engagement sera prise rapidement au sein d'Azur Promotion.

• Le budget : il n'y a pas de limite.

• La capacité de mobilisation de la partie adverse : inconnue à ce stade mais nécessaire pour une livraison dans les délais.

• La dépendance d'image : l'image du Palais de la Mer est un atout vis-à-vis du fournisseur.

Quel est le tableau RapFor de cette négociation ?

Les éléments classés 3	Score	
Le temps et l'urgence : c'est la priorité pour ouvrir l'hôtel dans les temps	3	6
Le budget : le prix demandé par le fournisseur ne sera pas une contrainte	3	
Les éléments classés 2	**Score**	
La vitesse de décision interne : Azur Promotion va se décider rapidement	2	8
L'information : La direction des achats aura peu d'informations par manque de temps	2	
L'attitude de la partie adverse : chacun a intérêt à adopter une attitude positive	2	
L'objet : le Palais de la Mer est une excellente référence pour le fournisseur	2	
Les éléments classés 1	**Score**	
La dépendance vis-à-vis du fournisseur : le contrat peut être signé pour une seule année, sans engagement dans la durée	1	3
La capacité de mobilisation de la partie adverse : le fournisseur a intérêt à livrer dans les temps pour demander un budget plus élevé	1	
La dépendance d'image : signer un premier contrat avec Azur Promotion est une excellente référence pour le fournisseur.	1	
SCORE RAPFOR (SRF)		17

Le score RapFor (SRF) est de 17, avec un SRF négatif potentiel de – 17 et un SRF positif potentiel de +17.

Figure 5.21 Le score RapFor

Avec un score pondéré de -2, malgré une situation initiale laissant penser à un rapport de force très déséquilibré (urgence à ouvrir dans les temps avec un niveau de qualité attendu), la direction des achats a des éléments pour rétablir le rapport de force et décider d'une négociation coopérative. Elle dispose d'un rapport de force quasi-neutre, (faiblement défavorable).

FOCUS

Faut-il exposer son rapport de force en début de négociation ?

La question se pose, pour de nombreux négociateurs, de savoir s'il faut faire état de son rapport de force en début de négociation ou s'il est préférable de garder des éléments de pression en « réserve » pour ne les dévoiler qu'au fil de la négociation.

Comme nous l'avons déjà évoqué à plusieurs reprises dans cet ouvrage, il n'y a pas de bonne réponse : cela va dépendre du choix de la stratégie retenue pour la négociation.

Si une stratégie de compétition a été choisie, il est préférable de montrer rapidement que l'on a les moyens, s'il le faut, d'imposer ses propositions à la partie adverse. Cela permet d'entrée de jeu de lui imposer un rapport de force défavorable, pour l'amener à se soumettre rapidement ou à mener une négociation coopétitive pour protéger ses intérêts. En constatant ce rapport de force défavorable, la partie adverse a tout intérêt à ne pas vouloir entrer en compétition. Cependant, quand tous les éléments de rapport de force ont

été exposés, le négociateur n'a plus de « munitions » à opposer si la partie adverse décide de ne pas se soumettre, et il serait alors poussé à une confrontation rapide.

Si c'est une stratégie de coopération qui a été décidée, il est préférable de ne pas dévoiler tous les éléments du rapport de force : si la partie adverse est également coopérative, le rapport de force devient secondaire. Si elle tente en revanche de basculer vers une attitude de compétition, il sera toujours temps de dévoiler des éléments de rapport de force favorables pour la dissuader de quitter le mode de coopération.

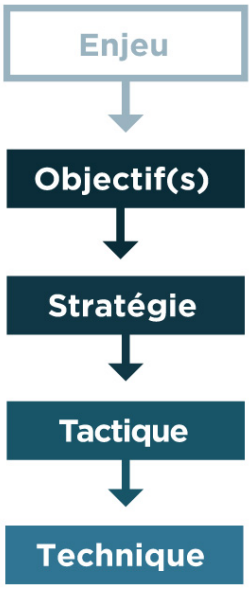
SECTION 4

L’OSSATURE STRATÉGIQUE DE LA NÉGOCIATION

Les notions fondamentales nécessaires à l’application du référentiel sont désormais identifiées : les stratégies, les tactiques, les techniques et le rapport de force doivent désormais être combinés pour structurer l’ossature stratégique de la négociation. Mais si ces notions sont des concepts tangibles et « opérationnels », elles vont s’appuyer sur d’autres concepts déjà abordés dans les chapitres précédents, qui sont quant à eux plus ténus ou plus conceptuels : l’enjeu et l’objectif. Ces deux notions ont été étudiées dans le chapitre 3 du point de vue de la partie adverse. Ici, ils sont à l’inverse analysés sous l’angle du négociateur et de son équipe.

L’enchaînement des étapes de l’ossature stratégique doit toujours être réalisé en commençant par l’enjeu, pour ensuite définir l’objectif de la négociation. De là, une stratégie adaptée est établie en fonction du rapport de force et, enfin, la tactique et les techniques adéquates sont déterminées.

Figure 5.22 L’ossature stratégique



Trop souvent, les négociateurs se concentrent sur la stratégie comme première étape de la réflexion. Pourtant, une stratégie qui n’a pas d’objectif clair à atteindre est vouée à l’échec, tout comme un objectif qui ne sert pas à satisfaire un enjeu identifié.

Exemple

Le pont de la rivière Kwaï

- *Le Pont de la rivière Kwaï*, ouvrage du romancier français Pierre Boulle, se déroule pendant la Seconde Guerre mondiale et raconte l’histoire du colonel anglais Nicholson qui, fait prisonnier avec sa compagnie par les troupes d’occupation japonaises en Thaïlande, construit un pont au-dessus de la rivière Kwaï. Ce livre est devenu célèbre en étant porté à l’écran par David Lean en 1957.

- L'histoire de ce colonel est représentative de ce que l'on a appelé par la suite « le syndrome de la rivière Kwaï », ou quand l'action se suffit à elle-même et délaisse l'enjeu qu'elle cherche à satisfaire. Au début du film, le colonel refuse de collaborer avec les soldats japonais qui lui ordonnent de construire un pont au-dessus de la rivière. Mais subissant de sévères punitions, de même que certains de ses hommes, le colonel britannique accepte de bâtir le pont et en fait même un point d'honneur. Il adopte alors une stratégie de collaboration, et organise la tactique (planification des travaux) et les techniques (utilisations des compétences présentes au sein de ses soldats : ingénieurs, charpentiers, menuisiers, ferronniers…) pour bâtir le pont. Son objectif : construire le pont. Cependant, il perd de vue l'enjeu de la construction de ce pont : faire passer une ligne de chemin de fer pour transporter des troupes japonaises sur la ligne de front birmane afin de se battre contre… les Britanniques !

FOCUS

POE et ossature stratégique

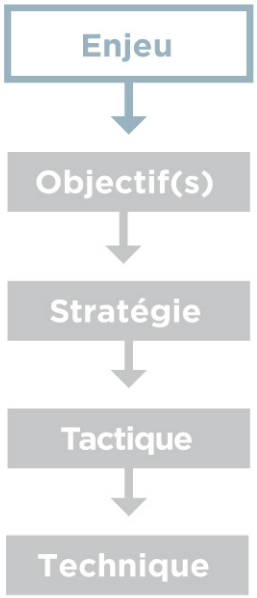
Dans le chapitre 3, la notion d'enjeu a été étudiée du point de vue de la partie adverse, notamment grâce au POE (position, objectif, enjeu) : on étudie d'abord la position car c'est la première demande affichée, et donc la plus visible, puis l'objectif à atteindre et enfin l'enjeu qui est le plus enfoui et le plus complexe à déterminer.

Dans l'élaboration de l'ossature stratégique, c'est le contraire : on commence par l'enjeu, qui est le cœur de la négociation, puis on détermine un objectif à atteindre et enfin une stratégie, qui déterminera une position, une première demande affichée par le négociateur.

1 L'enjeu de la négociation

L'enjeu de la négociation est le cœur « atomique » de la négociation, celui qui la fait vivre. Il est la raison d'être de la situation et doit être la motivation principale du négociateur. Or, il n'est pas toujours clair, ni verbalisé, ni même identifié ou conscient. II est pourtant la première étape de l'ossature stratégique.

Figure 5.23 Première étape : l'enjeu



a. Le cœur du sujet

Dans la section 1 de ce chapitre, nous avons abordé la notion de *sens*. Elle a été présentée comme la justification des actions que mène le négociateur : ce sens, qui doit le transcender et lui permettre de faire face aux situations les plus complexes, constitue la base fondamentale de la motivation d'un négociateur. L'enjeu de la négociation est ce qui lui donne tout son sens, il définit le besoin que cette action cherche à satisfaire.

> L'enjeu est le besoin que le négociateur cherche à satisfaire. Il peut être conscient ou inconscient, caché ou exprimé.

Exemple

- Dans une négociation de prise d'otage, l'enjeu est de sauver les otages. Il n'est pas négociable car il est la base même du métier de négociateur de crise ou de policier. On peut définir plusieurs objectifs qui peuvent satisfaire l'enjeu, c'est-à-dire le besoin de sauver l'otage : payer une rançon, donner l'assaut, tendre un piège… Mais tous ces objectifs ne doivent pas perdre de vue l'enjeu qu'ils cherchent à satisfaire.

b. L'enjeu, un besoin à satisfaire

La question de l'enjeu est loin d'être anodine quand on prépare une négociation : en comptabilisant toutes les missions menées par ADN depuis 2013, seuls 20 % des entreprises ou des organisations accompagnées ont su répondre à la question « Quel est l'enjeu de cette négociation ? »[14].

Identifier un enjeu de négociation n'est pas facile, car le besoin que le négociateur cherche à satisfaire n'est pas toujours conscient ou susceptible d'être révélé. Il est important pour le négociateur d'être bien au clair avec cette question avant de réfléchir à l'objectif qu'il veut se fixer. Voyons par exemple trois types d'enjeu difficiles à verbaliser dans la préparation d'une négociation : l'enjeu inconscient, l'enjeu immoral et l'enjeu contradictoire.

• Un enjeu inconscient

La personne au cœur de la négociation n'a pas identifié ce qui la motive dans son action. Elle sait qu'elle doit agir mais sans en connaître la raison profonde ni même le besoin qu'elle cherche à satisfaire.

Exemple

Un besoin inavoué

- Marco est un négociateur professionnel spécialisé dans les contentieux en matière financière. Il est sollicité pour apporter son soutien à un homme d'affaires suisse, pris dans une tourmente judiciaire avec un de ses anciens associés. Marco le rencontre dans son immense bureau, face au lac Léman, pour comprendre un peu mieux le contexte. L'homme d'affaires accuse son ancien partenaire d'avoir monté, en parallèle de la société financière qu'ils avaient créée ensemble, une autre société basée au Luxembourg et qui aurait « siphonné » tous les clients de la première en trois ans. Le contentieux porterait sur plus de 200 millions de francs suisses.
- Voilà quatre ans que les deux hommes s'affrontent par avocats et juridictions internationales interposés. Marco interroge son client : « Vous avez déjà tenté une négociation ? » L'homme d'affaires lui répond : « Oui, plusieurs fois, mais cela n'a jamais marché. C'est pour cela que j'ai fait appel à vos services. » Marco sent une tension extrêmement forte chez son client : « Et vous savez ce qui n'a pas marché dans vos tentatives de négociation ? » La réponse est évasive, sans réel fondement. Marco interroge alors l'homme d'affaires de manière plus précise : « Quel est votre enjeu dans cette affaire ? Quel besoin cherchez-vous à satisfaire ? Il est très important que je sache ce que vous voulez vraiment, au fond de vous. Vous voulez retrouver vos fonds ? Ou vous souhaitez que votre adversaire soit condamné ? » L'homme d'affaires suisse regarde longuement Marco dans les yeux et lui dit d'une voix rauque : « Je veux que cet escroc finisse en prison. L'argent qu'il me doit n'a pas d'intérêt, je veux que justice me soit rendue. » Les échecs des négociations précédentes n'étaient dus à rien d'autre qu'à l'enjeu mal défini du client de Marco : le besoin qu'il cherchait à satisfaire ne pouvait pas l'être par une négociation, mais uniquement par la poursuite d'une action en justice.

Tant qu'il n'en avait pas conscience, il ne pouvait pas décider de l'objectif qu'il devait poursuivre : la voie judiciaire et non pas la voie négociée.

• Un enjeu immoral

L'enjeu recherché par le négociateur ou son décideur peut être inavouable parce que contraire aux lois ou aux règles morales.

Exemple

Pousser à bout

- Dans le cadre de négociations entre la commerciale d'une marque de produits d'entretien et Paul, un distributeur, les relations sont tendues. Les collègues de Paul ne comprennent pas sa stratégie de négociation : un jour les prix que la commerciale propose sont intéressants mais sa gamme de produit est trop faible, le lendemain ses prix sont trop élevés mais les produits sont parfaitement dans la cible des clients du magasin de Paul… Interrogé par un collègue, Paul lui avoue que son véritable enjeu est de mettre la commerciale sous pression, pour la faire craquer, puis se poser en sauveur et signer son contrat… dans le but de la séduire ! Par chance pour la commerciale, le collègue de Paul a immédiatement prévenu sa direction qui l'a écarté de la négociation.

• Un enjeu contradictoire

L'enjeu peut également se trouver en contradiction avec les valeurs du négociateur : on lui demande de préparer une négociation pour satisfaire un enjeu incompatible avec le sien ou avec ses valeurs personnelles.

Exemple

- Un DRH doit organiser une stratégie de négociation dont l'objectif est que les salariés n'obtiennent aucun avantage ni aucune amélioration de leurs conditions. L'enjeu affiché par sa direction est de faire des économies pour investir, mais le DRH s'aperçoit que l'enjeu réel est de pousser les salariés au départ et fermer le site. Si l'enjeu réel de la négociation est contradictoire avec ses valeurs personnelles ou son éthique, il ne pourra pas être efficace dans cette négociation.

Il n'est pas rare de constater, dans certaines organisations, que les enjeux de plusieurs membres de l'équipe de négociation peuvent être contradictoires ou même incompatibles. Si l'équipe ne parvient pas à clarifier ce point, ou si le décideur ne sait pas trancher pour ne garder qu'un seul enjeu au cœur de l'action collective, celle-ci est vouée à l'échec et aux dissensions internes.

Exemple

Waco, un conflit d'enjeu

- Un retranchement collectif a défrayé l'histoire de la négociation de crise dans les années 1990 aux États-Unis : il s'agit du siège de Waco. Il s'est déroulé du 28 février au 19 avril 1993 près de la ferme de la secte religieuse des « Davidians » près de Waco, dans l'État du Texas. Un homme, David Koresh, de son vrai nom Vernon Howell, est soupçonné de posséder au sein de la secte qu'il dirige, composée d'une centaine de personnes, des armes et des explosifs de manière illégale. Les ATF[15], l'administration qui gère notamment les armes à feu au Texas, décident d'intervenir par la force pour saisir les armes mais les Davidians ripostent et abattent quatre agents des ATF.
- L'opération, nommée « Showtime », qui devait durer deux heures, va en fait se transformer en siège de cinquante et un jours. Le FBI est saisi de l'affaire, ainsi que Janet Reno, ministre de la Justice. La gestion de cette crise est catastrophique : les ATF et le FBI se donnent de fausses informations, les actions de la police locale vont à l'encontre de celles des autorités fédérales, et l'opération se solde par un assaut bâclé qui entraîne la mort de 82 personnes dont 21 enfants.
- L'erreur majeure du siège de Waco fut que les enjeux des parties prenantes à l'intervention étaient tous différents : l'enjeu du FBI était de sauver les otages, celui de la police locale était de s'affirmer face aux autorités fédérales, et celui des ATF était de venger les quatre agents tués dès le début de l'opération. Un conflit d'enjeux qui a conduit à un fiasco total, que Bill Clinton qualifiera même de plus gros échec de sa présidence.

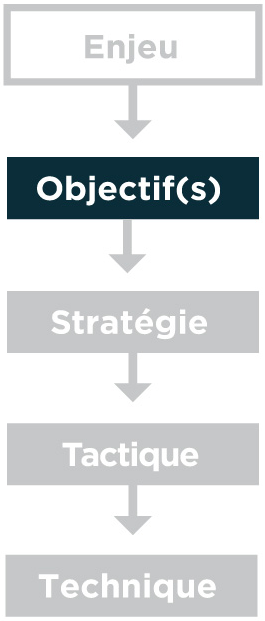
2 L'objectif que l'on se fixe

Quand l'enjeu est identifié, l'étape suivante de l'ossature stratégique consiste à déterminer l'objectif qui découle de l'enjeu.

a. Un résultat final recherché

Les négociateurs vont définir le résultat final qu'ils vont chercher à atteindre pour satisfaire l'enjeu.

Figure 5.24 Deuxième étape : l'objectif



L'objectif, pour le négociateur, est la matérialisation du résultat final recherché à l'issue de la décision d'accord entre les parties prenantes.

Un même enjeu peut donner lieu à des objectifs différents. Dès lors qu'ils permettent de satisfaire le besoin que doit combler la négociation, ils sont susceptibles d'être intégrés dans l'ossature stratégique. Il faut cependant garder un objectif majeur en tête pour ne pas avoir une stratégie trop complexe et source de difficultés ou d'échecs.

Exemple

- Si l'enjeu d'une entreprise est de réaliser des économies financières, il existe plusieurs objectifs permettant de satisfaire l'enjeu : réduire les effectifs, diminuer les salaires, réduire les coûts fixes, renégocier les contrats avec les fournisseurs… En fonction du choix de l'objectif, les stratégies de négociation ne seront pas les mêmes.

b. Un objectif matérialisé et/ou quantifié

L’objectif doit être matérialisé pour être atteignable. Il existe plusieurs méthodologies pour fixer un objectif à une équipe de négociateurs. Citons par exemple la méthode SMART, acronyme issu de l’anglais (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bounded).*

FOCUS

La méthode de fixation des objectifs SMART

La méthode anglo-saxonne SMART permet de mémoriser les cinq étapes de la fixation d’un objectif, qui doit être :

– Spécifique (*Specific*) : un objectif spécifique doit être en lien direct avec l’action de la personne chargée de le réaliser, en l’occurrence, il doit faire partie du périmètre d’action du négociateur.

– Mesurable (*Measurable*) : un objectif mesurable doit être quantifié et/ou qualifié. Il peut s’agir de l’atteinte d’un prix minimum, d’une quantité, d’un délai. Le mandat, et plus spécifiquement le Mandascan qui sera étudié dans la dernière section de ce chapitre, permet de fixer les points de mesurabilité de l’objectif.

– Atteignable (*Achievable*) : un objectif atteignable est objectivement susceptible d’être atteint, c’est-à-dire à portée de la compétence des négociateurs. Cela participe à la motivation de ceux qui tentent de le réaliser, et les négociateurs peuvent ainsi se l’approprier.

– Réaliste (*Relevant*) : un objectif réaliste est objectivement susceptible d’être réalisé, c’est-à-dire que les moyens mis à disposition des négociateurs sont suffisants pour leur permettre de remplir leur mission.

– Temporellement défini (*Time-bounded*) : un objectif temporellement défini est délimité dans le temps. Les négociateurs ont donc soit une date/une heure butoir pour l’atteindre, soit un rythme à tenir dans l’enchaînement de certaines actions.

Toute autre méthode est utilisable dans le cadre du référentiel PACIFICAT dès lors qu’elle permet aux négociateurs de savoir exactement ce qu’ils doivent atteindre.

c. Un objectif qui évolue au fil de la négociation

Si l’enjeu est généralement figé dans le cadre d’une négociation donnée, il n’en va pas de même pour l’objectif. En effet, il peut évoluer au fil des discussions et notamment dans la découverte d’alternatives ou de solutions créatrices de valeur que les parties prenantes n’avaient pas nécessairement identifiées au début de la négociation.

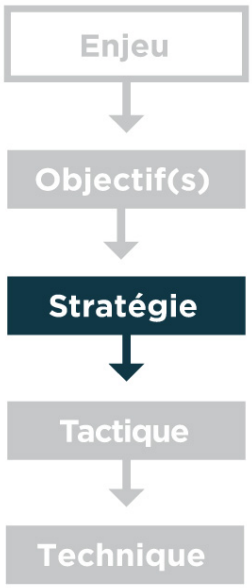
Exemple

- L'entreprise qui a pour enjeu de réaliser des économies financières peut se fixer comme objectif de réduire les effectifs de 2 %. Mais au cours de la discussion avec les instances syndicales et les collaborateurs, une alternative va apparaître : modifier les modalités de stockage et d'expédition pour en réduire les coûts, pour générer une économie équivalente à la réduction d'effectif de 2 %. Si l'enjeu est l'économie financière, l'entreprise peut abandonner l'objectif initial (la réduction des effectifs) pour adopter le nouvel objectif (modifier les modalités de stockage et d'expédition).

3 La stratégie qui découle de l'objectif

L'enjeu et l'objectif étant fixés, le négociateur peut s'attacher à la définition de la stratégie.

Figure 5.25 Troisième étape : la stratégie



a. Une stratégie selon le rapport de force

Nous l'avons vu précédemment, la stratégie résulte de la rencontre entre l'analyse d'un rapport de force et la volonté d'un négociateur ou de son décideur.

En fonction du RapFor et du score (SRF) qui en découle, le négociateur pourra décider d'établir une stratégie de compétition, de coopération ou de coopétition.

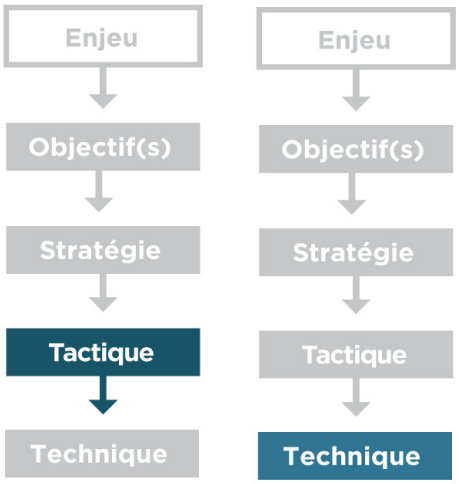
b. L'attitude de la partie adverse

Selon les réactions de la partie adverse, la stratégie sera maintenue jusqu'à son terme, ou bien modifiée pour faire face. Exemple : une coopération qui se transforme en compétition quand la partie adverse en fait de même, ou en coopétition si la partie adverse cherche une relation gagnant/gagnant.

4 Tactique et techniques adaptées

Les deux dernières étapes de l'ossature stratégique s'avèrent beaucoup plus opérationnelles que les trois précédentes dont elles découlent naturellement.

Figure 5.26-27 Quatrième et cinquième étapes : la tactique et la technique



a. Le point par point ou la globalisation

Selon certains facteurs analysés dans la section 2 de ce chapitre, le négociateur adoptera une tactique de point par point ou bien une tactique de

globalisation.

b. Le choix des techniques appropriées

Les techniques que le négociateur choisira d'utiliser sont aussi directement liées aux choix précédents et doivent permettre d'atteindre le résultat final recherché.

5 Les combinaisons stratégiques

L'ossature stratégique permet désormais d'organiser des combinaisons stratégiques pour préparer le négociateur ou son équipe à conduire la négociation. Selon les trois stratégies potentiellement envisageables, les combinaisons sont différentes, et certaines combinaisons sont même dangereuses, notamment par l'utilisation d'une technique incompatible avec une stratégie.

a. Combinaisons en stratégie de compétition

Dans le cadre d'une compétition, les deux tactiques sont possibles, même si statistiquement, le point par point est favorisé car il permet d'obtenir, pour la partie qui détient le rapport de force favorable, le maximum sur chaque sujet de discussion sans donner ensuite de contrepartie. Les techniques favorables sont celles liées à la persuasion ou au rapport de force.

> **Notre conseil**
>
> Assurez-vous du parfait respect de la combinaison stratégique par tous les négociateurs de l'équipe : un seul faux pas, une seule utilisation d'une technique inappropriée à la stratégie choisie et c'est la confiance qui s'effondre.

b. Combinaisons en stratégie de coopération

Dans le cadre d'une coopération, la tactique la plus favorable est de manière générale la globalisation : elle permet des concessions mutuelles sur tous les sujets de négociation, et autorise les retours en arrière sur des points déjà discutés afin de maximiser les contreparties. La stratégie de coopération fonctionne très bien avec les techniques de démonstration et de persuasion.

Attention, l'utilisation de techniques de manipulation ou de rapport de force lors d'une coopération peut casser la confiance de la partie adverse et entraîner une bascule de sa stratégie vers la compétition.

c. Combinaisons en stratégie de coopétition

Lors d'une coopétition, qui est issue de la bascule stratégique des parties d'une compétition vers une coopération opportuniste, il est fréquent de passer d'une tactique de point par point à une tactique de globalisation. Elle ouvre les possibilités de contreparties et de concessions. Les techniques favorables au passage de la compétition à la coopétition sont d'abord la persuasion, mais également la démonstration quand les parties sont de bonne foi.

Attention ! Une partie peut utiliser des techniques de manipulation pour laisser penser à la partie adverse qu'elle souhaite une coopétition, et la piéger en basculant en compétition au dernier moment. C'est ce que l'on appelle une coopétition simulée, qui sera étudiée dans la section 7.

MÉTHODE

Définir l'ossature stratégique

Pour construire l'ossature stratégique d'une négociation, cinq étapes sont nécessaires, que l'on peut identifier et établir en se posant cinq bonnes questions.

1. Quel est l'enjeu de cette négociation ?

Quel besoin cherche-t-on à satisfaire à l'issue de cette négociation ?

2. Quel objectif pourra satisfaire l'enjeu ?

Quel objectif, quantifié et matérialisé, pourra permettre de satisfaire l'enjeu ?

3. Quelle stratégie adopter pour atteindre l'objectif ?

Selon le SRF (score RapFor) et la volonté du décideur, quelle stratégie est la plus appropriée entre compétition, coopération et coopétition ?

4. Quelle tactique choisir ?

La négociation doit-elle se réaliser en enchaînant les sujets simultanément ou consécutivement ?

5. Quelles techniques adopter ?

Quelles sont les techniques qui sont en phase avec la mise en œuvre de la stratégie retenue et de la réalisation de l'objectif ?

SECTION 5

LA CONFIRMATION DU MANDAT : LE MANDASCAN

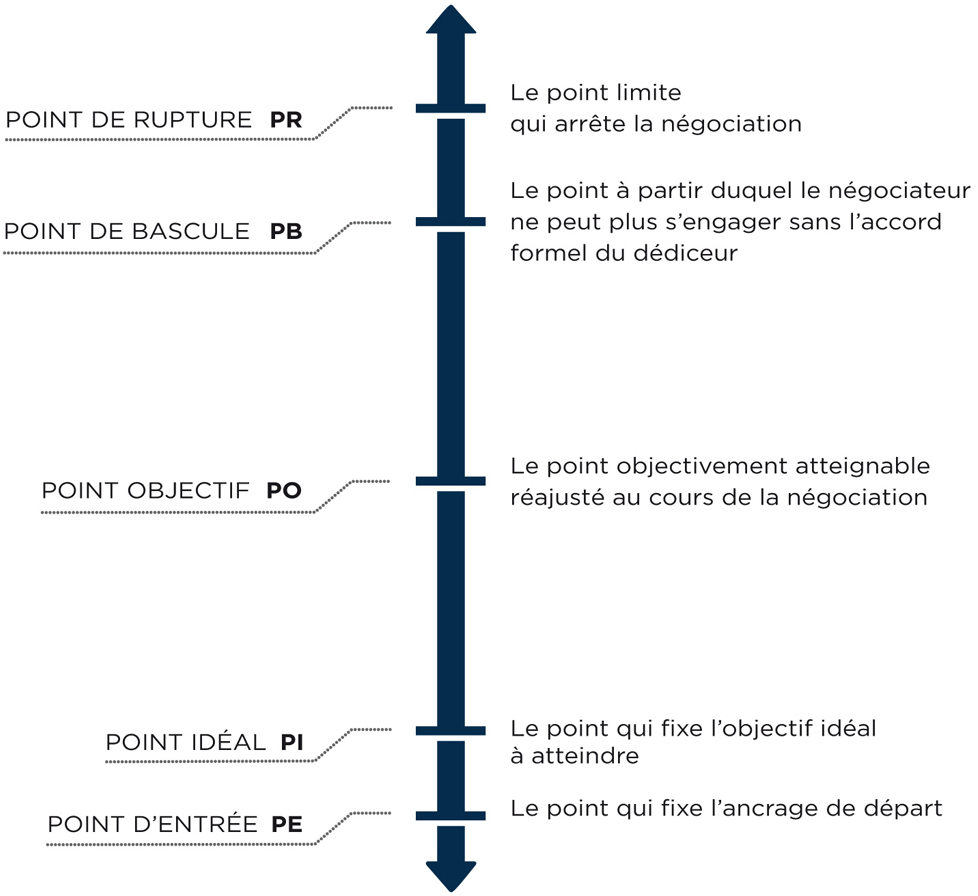
Nous l'avons vu dans le chapitre 2, les axes du mandat constituent la « cible » du négociateur. En les recensant de la manière la plus exhaustive qui soit, celui-ci peut anticiper les demandes qu'il conviendra de faire ou les contreparties à formuler face aux demandes adverses.

À ce stade de la réflexion stratégique et de l'analyse du rapport de force, le négociateur dispose de suffisamment d'informations pour confirmer son mandat et l'organiser en positionnant les différents points qui le constituent à l'aide du Mandascan.

1 Les points du mandat

Une fois que les axes sont déterminés, chacun d'eux va faire l'objet de la fixation des *points de mandat*. Il s'agit des bornes qui vont délimiter l'action du négociateur, sa capacité de décision directe et les marges de négociation fixées par son décideur.

Figure 5.28 Les points du mandat sur un axe de négociation



a. Le point d'entrée

> **Notre conseil**
>
> Avant de faire une concession initiale en fixant un point d'entrée inférieur au point idéal affiché, il faut s'assurer que la partie adverse à l'intention d'adopter une attitude coopérative et qu'elle partage un objectif commun. Sinon, une partie adverse compétitive prendra la concession comme une marque de faiblesse et exigera encore plus que la concession faite.

Le *point d'entrée**, aussi appelé ancrage, caractérise la première demande que le négociateur va afficher sur chacun des axes. Cette première demande, en fonction de son éloignement positif ou négatif du point idéal,

fixe l’agressivité de la négociation. En effet, un point d’entrée à 3 000 pour un point idéal fixé à 1 000 aura tendance à tendre les échanges et à laisser penser à la partie adverse que la demande est irréaliste et impossible à satisfaire. Au contraire, un point d’entrée à 950 pour un point idéal annoncé à 1 000 est une concession initiale qui favorisera une coopération naturelle ente les parties.

Exemple

Une transaction coopérative

- Deux particuliers négocient l’acquisition d’une maison. Le vendeur et l’acheteur se retrouvent autour d’un café pour commencer les échanges. Le vendeur, qui souhaite vendre rapidement, a plusieurs axes de négociation dans le mandat qu’il s’est fixé : le prix, la date de la signature, et les conditions de règlement. Échaudé par une expérience précédente lors de laquelle l’acquéreur n’a pas pu financer le projet du fait d’un apport personnel trop faible, il commence ainsi sa négociation : « Voilà, je sais que le prix proposé pour ma maison en agence est de 780 000 euros. C’est le prix que je souhaite en obtenir. Mais j’ai une priorité : vos conditions de paiement. Si je vous propose 770 000 euros en échange de votre garantie de financer le projet avec un apport personnel d’au moins un tiers du montant, vous seriez d’accord pour signer rapidement ? » L’acheteur, disposant des fonds propres, donne son accord dans la journée. En positionnant le point d’entrée (770 000) en dessous du point idéal (780 000), le vendeur a fait une concession initiale favorable à une coopération rapide.

b. Le point idéal

Le *point idéal** est le point maximal que le négociateur peut obtenir sur un axe de négociation. Dans le cadre d’un contrat commercial, sur l’axe du prix, il s’agit du montant maximum qu’il pourrait obtenir. Le point idéal peut être fixé en fonction des prix ou des habitudes de marché, selon l’objectif librement établi par la direction, ou encore par rapport aux prix pratiqués par la concurrence.

Notre conseil

Le point idéal est la cible principale du négociateur sur chacun des axes. Il doit être ambitieux car il impacte la détermination du négociateur, sans être déraisonnable pour rester atteignable et crédible.

c. Le point objectif

Le *point objectif** est la cible revue et corrigée en fonction de l'avancée de la négociation. Il s'agit généralement plus d'une fourchette que d'un simple point. Il est rare d'atteindre son point idéal du premier coup, et les concessions successives réalisées entre les parties prenantes rognent les marges de négociation. Le point objectif est donc le point objectivement atteignable à l'issue de la négociation et qui satisfait les parties prenantes.

Exemple

Voir trop grand

- Lors de la cession de son entreprise, un homme d'affaires ukrainien s'est fixé un montant de cession correspondant à ce qu'il estime être la valorisation de son affaire. Mais durant la phase de négociation avec son éventuel acheteur, devant son manque d'enthousiasme à payer le prix demandé (point idéal), il revoit sa prétention à la baisse et dégrade son point idéal pour atteindre un point objectif inférieur de 20 % au montant initial.

Notre conseil

Bien que connaissant le point de bascule et donc la marge de négociation de son décideur, le négociateur ne doit pas perdre de vue que ce point de bascule est à défendre coûte que coûte. S'il venait à se montrer peu déterminé dans la protection du point de bascule, il devra solliciter systématiquement son décideur, ce qui aura à terme pour conséquence de limiter sa légitimité sur la partie adverse et sa crédibilité auprès de son N+1.

d. Le point de bascule

Le *point de bascule** est le point au-delà duquel le négociateur ne décide plus par lui-même mais doit faire appel au décideur. Situé entre le point objectif et le point de rupture, son atteinte signifie que le négociateur n'a pas pu tenir sa position sur un axe et est obligé d'aller en dessous de

l'objectif qu'il pensait raisonnablement atteindre. Si la fourchette entre le point de bascule et le point idéal constitue la marge d'action du négociateur, la fourchette entre le point de bascule et le point de rupture est la marge de négociation qui reste au décideur lorsque le point de bascule est atteint.

Exemple

Appel à un N+1

- Lors d'une négociation sociale, une DRH ayant atteint le point maximal qu'elle s'était fixé dans son mandat a dû demander une interruption de séance pour aller solliciter son directeur général afin d'obtenir un accord au-delà du point de bascule initialement établi avec lui.

L'atteinte du point de bascule peut justifier la demande d'une concession de la part de la partie adverse, en utilisant l'effet fusible.

Verbatim

- *« Ce que vous me demandez n'est clairement plus dans mon mandat, nous sommes au-delà de ce que je peux vous donner. Je vais aller voir mon patron pour lui demander s'il accepte de donner ce que vous souhaitez. Mais j'ai besoin de votre aide là-dessus : faites-moi une concession sur un autre point, que je puisse lui montrer que sa décision de lâcher plus que prévu nous permettra de gagner quelque chose sur un autre sujet de nos négociations. »*

e. Le point de rupture

C'est le point au-delà duquel la négociation s'arrête. Il est primordial d'avoir une vision claire des *points de rupture**, car sans cette limite, tout est indéfiniment négociable.

Notre conseil

Quand vous fixez un point de rupture, posez-vous les deux questions suivantes dans l'ordre :

• Suis-je prêt à arrêter la négociation au-delà de ce point ?

• Suis-je prêt à en assumer les conséquences ?

Si vous répondez « oui » aux deux questions, vous avez votre point de rupture.

Exemple

Retranchements

- Lors d'une négociation dans le secteur de la grande distribution, un producteur se voit poussé dans ces retranchements par un acheteur particulièrement agressif. Il a cédé sur plusieurs axes, et se trouve acculé sur celui du prix : il a atteint son point de rupture et l'acheteur lui demande de faire encore un effort. Le producteur hésite, car il ne veut pas perdre ce marché important pour lui. Mais il décide de ne pas repousser son point de rupture et quitte la table des négociations. S'il avait accepté, il aurait vendu à perte : quel intérêt alors de vendre si c'est pour perdre de l'argent ?

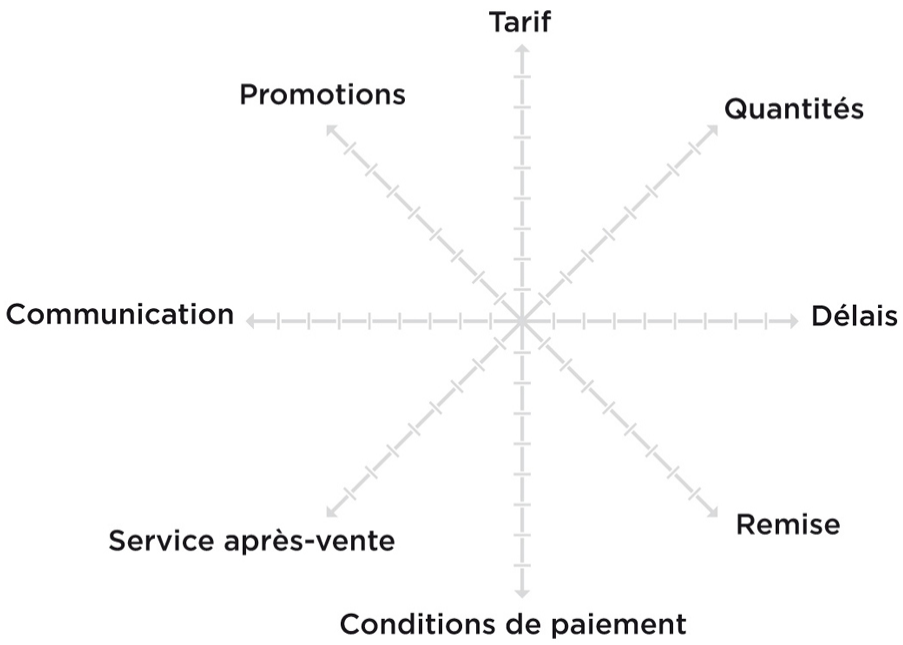
2 La formalisation du mandat

Certaines préparations de négociations sont insuffisantes en raison du manque de formalisation du mandat. Il est difficile de rester concentré sur plusieurs axes de négociation en même temps, en gardant à l'esprit tous les sujets et l'ensemble des points étudiés précédemment. Pour formaliser leur mandat et le rendre clair, les négociateurs professionnels utilisent un outil appelé le Mandascan.

a. Le Mandascan

Dès lors que l'ensemble des axes de la négociation ont été identifiés, ils vont être positionnés sur un Mandascan, avec autant de branches qu'il y a d'axes (figure 5.29). Plus le Mandascan est large, plus le négociateur a de possibilités pour demander des propositions à la partie adverse ou pour proposer lui-même des contreparties.

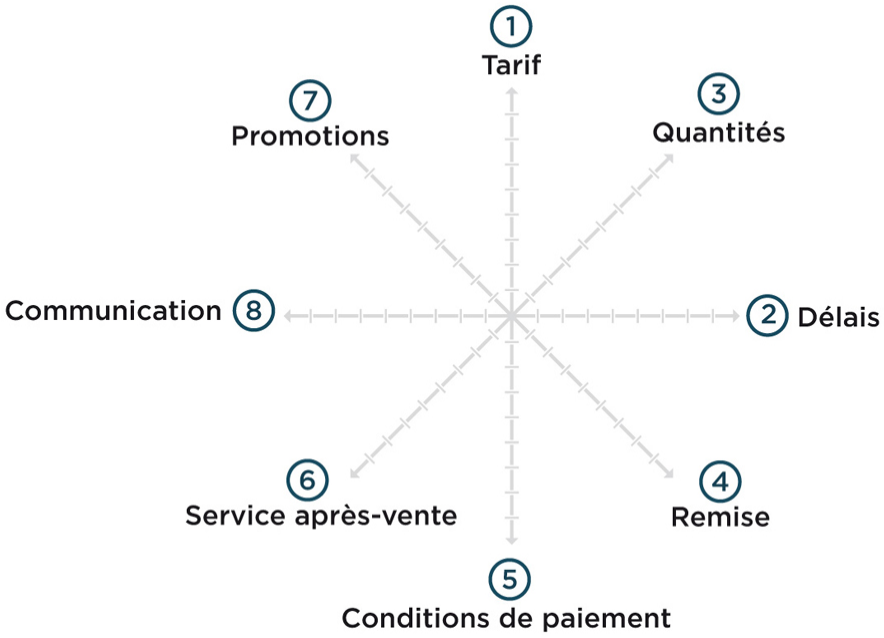
Figure 5.29 Positionnement des axes de négociation sur le Mandascan



b. La hiérarchisation des axes

Quand les axes sont posés sur le Mandascan, on détermine les priorités à négocier (figure 5.30) : il est difficile de vouloir mener de front plusieurs sujets de négociation sans avoir en tête ceux qui sont prioritaires par rapport aux autres. Un défaut de priorisation pourrait amener le négociateur à se battre sur des sujets secondaires, au risque d'obtenir des gains sur ces points subalternes mais au détriment des axes principaux.

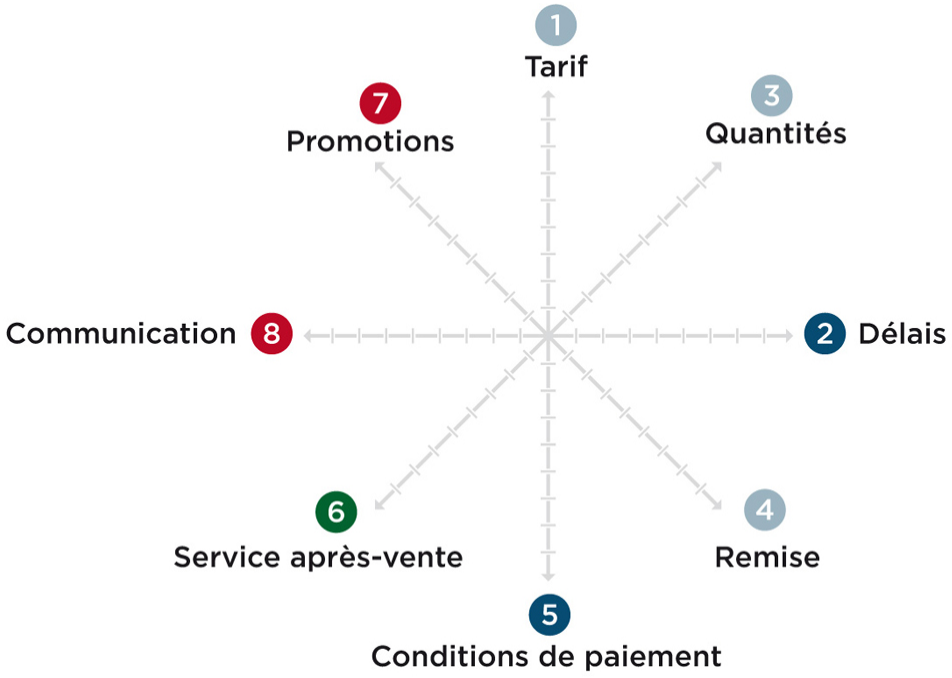
Figure 5.30 Hiérarchisation des axes de négociation sur le Mandascan



c. Les interactions entre les axes

Une fois les axes priorisés, il faut identifier les interactions entre chacun des axes : en effet, certains interagissent naturellement, et une concession sur l'un peut entraîner une contrepartie sur un autre. Il est utile de lier les axes entre eux, par exemple en leur attribuant une couleur spécifique (figure 5.31).

Figure 5.31 Interactions des axes de négociation sur le Mandascan



Exemple

- Dans une négociation commerciale, les tarifs, les quantités et les remises sont généralement liés entre eux : plus on commande de produits, plus il est plausible de demander un tarif dégressif. Même raisonnement pour les remises : si on augmente la quantité de produits achetés, il est légitime d'obtenir une remise élevée.

d. La matérialisation des points de mandat

Il est temps de positionner les points du mandat sur chaque axe (figure 5.32). Ces points vont définir la cible globale à atteindre au travers d'un Mandascan complété.

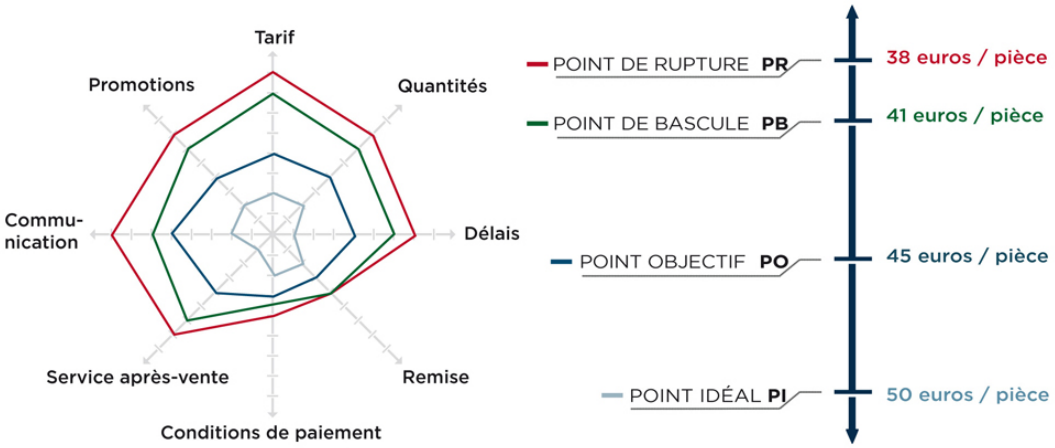
Exemple

Des vestes au prix juste

- Le prix idéal qu'un vendeur de vêtements en gros veut obtenir d'une veste en jean est de 50 euros/pièce (figure 5.32). C'est le prix qu'il annonce à son client pour positionner son point idéal, qui est donc également son point d'entrée. Toutefois, il sait que son client va

lui demander de faire un geste, et il se prépare à céder 5 euros par veste pour avoir un point objectif à 45 euros/pièce. Mais en fonction des quantités que son client lui commandera, il pourra faire un geste supplémentaire. Si ce geste ne l'amène pas en dessous de 41 euros/pièce, il pourra décider directement. En revanche, si le prix demandé est inférieur à 41 euros/pièce, alors c'est son décideur qui devra donner son accord. Quoi qu'il en soit, le prix ne sera jamais inférieur à 38 euros, car il ne souhaite pas brader ses vestes : c'est son point de rupture.

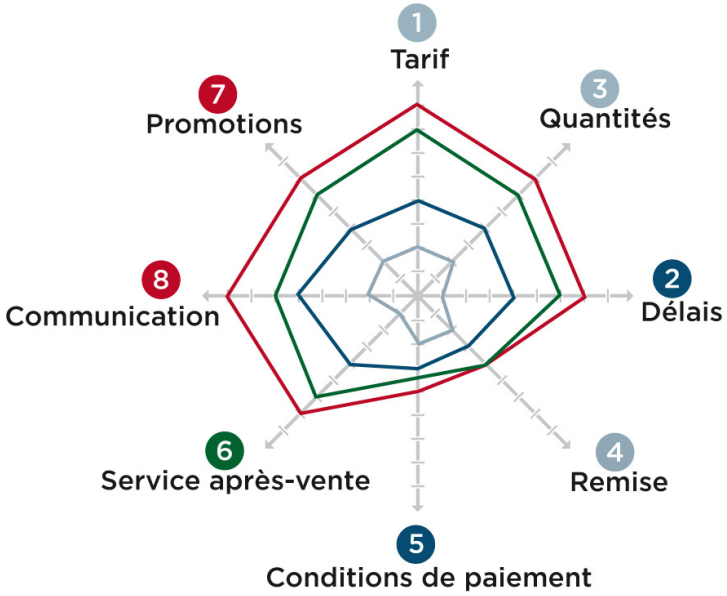
Figure 5.32 Matérialisation des points de négociation sur le Mandascan



e. Le Mandascan complet

Lorsque tous les éléments sont liés, ils composent le Mandascan complet, dont le rôle est de guider le négociateur dans la conduite de sa négociation.

Figure 5.33 Exemple de Mandascan complet



3 Négocier son mandat en interne

a. Le négociateur, force de proposition

Le négociateur peut désormais aller défendre son mandat auprès du décideur. Il doit expliquer le choix des axes, leur priorisation, et surtout les points de mandat de chaque axe. Les négociations internes ne sont pas toujours les plus simples : elles impliquent souvent des enjeux entre services ou des enjeux personnels. Le négociateur doit faire preuve de détermination pour obtenir l'engagement de son ou de ses décideurs.

b. Les décisionnaires internes

Dans l'identification des décisionnaires internes, plusieurs cas de figure peuvent se présenter.

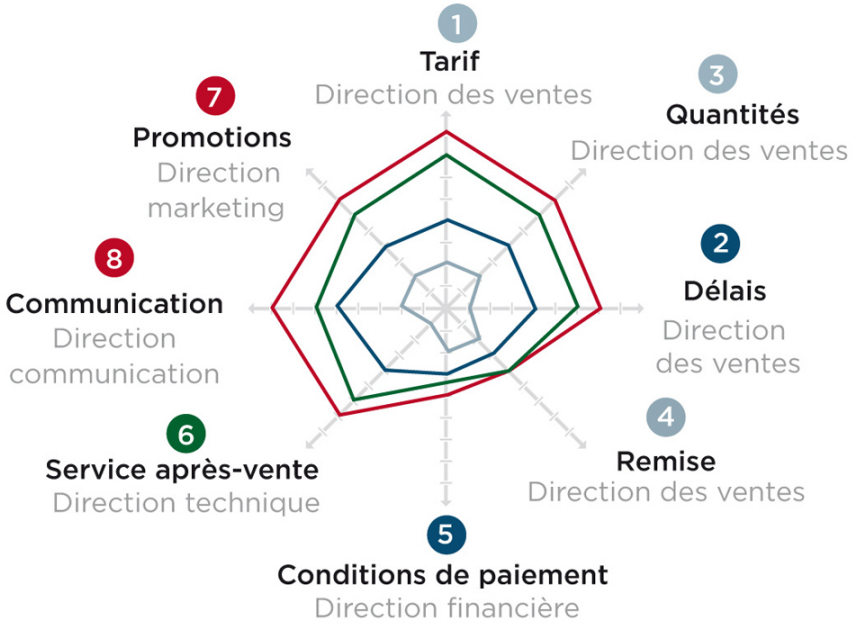
Notre conseil

Il n'est pas inutile, dans le cadre des grands groupes, de connaître le sociogramme de l'organisation, c'est-à-dire les réseaux d'influence internes, qui président aux prises de

décisions. Un Socioplan interne peut être réalisé au moment de la phase de construction du mandat.

- **Le même décideur** valide tous les axes et les points de mandat : c'est le cas dans les entreprises de petite taille, dans lesquelles le patron supervise tous les services. C'est la situation la plus simple car même si le négociateur se voit dans l'obligation de modifier ses points de mandat ou leur priorisation en jouant des uns sur les autres, il a face à lui la personne qui validera l'ensemble.
- **Plusieurs décideurs de même niveau** valident les points selon la direction dont chaque point relève. On rencontre ce cas le plus souvent dans les ETI (entreprise de taille intermédiaire) ou les grands groupes familiaux. La validation du mandat relève alors d'une négociation multiple, qui peut prendre un peu plus de temps. On peut positionner sur le Mandascan le nom des décideurs ou les directions décisionnaires sur chacun des axes (figure 5.34) pour savoir avec qui négocier ou renégocier son mandat.
- **Plusieurs décideurs de niveau différent** valident les points. C'est souvent le cas dans les grands groupes internationaux, avec parfois des décideurs qui ne sont pas au même endroit, ou même dans des pays différents. Dans ce cas de figure, la difficulté majeure est de pouvoir avoir accès à tous les décideurs malgré les niveaux hiérarchiques intermédiaires. Toute démultiplication des explications de mandat par des intermédiaires fait courir le risque d'une distorsion des explications entre le négociateur et le décideur final.

Figure 5.34 **Exemple de Mandascan avec identification des décideurs internes**



c. Anticiper les interactions internes

Les relations entre services ou directions dans les sociétés ne sont pas toujours excellentes, et les conflits internes ne manquent pas de ralentir, voire de bloquer les opérations. Ces conflits internes impactent fortement le travail de validation du mandat par le négociateur.

SECTION 6

CONCESSIONS ET CONTREPARTIES

L'échange de *concessions** et de *contreparties** entre les deux parties est l'essence même de la négociation. Sans cela, il ne s'agit que marchandage : « Je vous le vends à 100 euros ; allez à 80 euros parce que c'est vous ; bon, 60 euros et on n'en parle plus ! »

La négociation consiste en ce que chacune des parties fasse un pas vers l'autre afin de trouver un accord qui satisfasse tout le monde. Ainsi, la partie adverse va demander au négociateur de faire un pas vers elle, c'est-à-dire de faire une concession.

> La concession est un avantage qu'un négociateur donne à la partie adverse pour créer un bénéfice chez elle.

Le négociateur peut décider de faire une concession en la liant à la condition que la partie adverse lui donne une contrepartie.

> La contrepartie est un avantage obtenu d'une partie sur l'autre en échange d'une concession.

Les contreparties peuvent être d'ordre quantitatif (euros, nombre…) ou qualitatif (délai, information, exclusivité…).

Si cette mécanique de demande de contreparties doit être quasiment systématique au cours de la négociation, elle n'en est pas moins délicate et à manier avec précaution.

PAROLE D'EXPERT

Concessions et contreparties

Silvia Bravard, vice-présidente, ADN Group

Négocier l’échange de concessions et de contreparties est une partie intégrante de mon métier, et de celui de tous ceux qui négocient au quotidien. C’est cet échange qui va justifier l’avancement de chaque partie vers l’autre jusqu’à trouver un accord possible.

Le fait de concéder une avancée à la partie adverse sans lui demander de contrepartie en retour envoie immédiatement le message que nous sommes larges dans notre mandat. Cela pourrait avoir pour effet d’augmenter les exigences de l’autre partie. Un exemple rapide : vous mettez votre vélo à vendre sur leboncoin.fr à 100 euros ; quelqu’un vous appelle tout de suite et vous dit : « OK pour 100 euros, pas de problème ! » Automatiquement, vous pensez : « Dommage, j’aurais dû le mettre à 150 euros ! » Vous avez automatiquement augmenté vos exigences, comme c’est le cas lorsque la partie adverse n’émet aucune résistance dans la négociation.

La précaution à prendre réside dans la préparation : en amont de la négociation, il est indispensable d’anticiper quelle contrepartie nous allons demander à la partie adverse, face à quelle concession et à quel moment dans le déroulé de la négociation. Sans cela, nous pouvons nous retrouver au milieu de la négociation à court de contreparties à demander, ce qui reviendrait à faire des concessions « gratuites » à la partie adverse.

Pour ce faire, il est nécessaire de bien préparer la phase exploratoire, dans laquelle nous allons subtilement chercher auprès de la partie adverse la valeur qu’elle accorde à chaque contrepartie et à chaque concession. C’est en cela que les

techniques de questionnement sont importantes, et parfois négligées dans la préparation des négociateurs. Cette collecte de renseignement va permettre d'équilibrer nos demandes et surtout de les échelonner dans le temps. Il y va de notre crédibilité de négociateur : si nous donnons une concession qui a beaucoup de valeur pour la partie adverse alors que nous lui demandons en échange une contrepartie qui n'en a aucune pour elle, notre capacité de négociation va être mise à mal et cela pourrait inciter la partie adverse à nous en demander toujours plus.

Par ailleurs, lorsque la négociation semble bloquée, si on ne peut satisfaire les concessions demandées par la partie adverse (ce qui nous mettrait hors mandat, par exemple), il faut être inventif dans les concessions/contreparties. Au-delà des chiffres, elles peuvent également être d'ordre qualitatif, comme des informations précieuses, des délais, des exclusivités, de la médiatisation… Le manque de créativité se ressent parfois quand les négociations sont récurrentes (accord commercial, relations sociales…) et qu'elles se déroulent avec les mêmes interlocuteurs. Pour sortir du cadre, il est quelquefois utile de travailler avec une personne extérieure au dossier, avec un œil neuf.

En conclusion, l'échange de concessions/contreparties doit être un automatisme dans la négociation et c'est uniquement dans certains cas que l'on peut concéder sans exiger en retour, lorsque cela peut contribuer à une relation pérenne et de confiance avec la partie adverse.

1 L'importance des contreparties

Les contreparties et concessions sont particulièrement importantes pour donner de la valeur à la négociation et à ses étapes jusqu'à l'accord.

a. La crédibilité du négociateur

La première des raisons de demander une contrepartie est de crédibiliser le rôle de négociateur et surtout la crédibilité de l'annonce de départ. En effet, si le vendeur fait une concession vers l'autre sans condition, c'est que son annonce de départ était surestimée sans raison et donc que sa concession ne vaut rien.

Exemple

Villa à vendre

- Une personne souhaite vendre sa villa située dans une petite ville. Elle l'a mise en vente à 300 000 euros net vendeur. Il y a eu peu de visites, car le marché de l'immobilier n'est pas très porteur dans cette ville. S'il la vendait en dessous de 270 000 euros, le vendeur perdrait de l'argent.Après plusieurs mois, un couple vient la visiter et fait une offre à 250 000 euros net vendeur.
- Si en réponse à l'offre d'achat du couple, le vendeur propose directement et sans contrepartie un nouveau prix à 270 000 euros, cela implique que, du point de vue du couple :
  - Le vendeur estime également que sa maison ne vaut pas 300 000 euros, puisqu'il baisse aussi facilement le prix. Le couple peut alors penser qu'il aurait payé trop cher à 300 000 euros et qu'il doit donc continuer de négocier.
  - Le vendeur a beaucoup de marge de manœuvre, puisqu'il a facilement baissé de 30 000 euros. Le couple va alors penser que les 20 000 euros qui le séparent encore du vendeur ne représentent pas grand-chose pour lui et ne comprendrait pas qu'il refuse de céder.
  - Le vendeur est un piètre négociateur puisqu'il suffisait de lui demander de baisser le prix pour qu'il le fasse. Le couple va garder cette image en tête et n'hésitera à demander d'autres faveurs.

Afin d'avancer dans la négociation, la partie qui s'apprête à faire une concession doit donc demander en retour une contrepartie à la partie adverse pour rendre sa demande initiale crédible. Par ailleurs, cela place la partie adverse en position d'équité : si l'une partie avance, l'autre doit faire également un pas pour conclure un accord.

Exemple

Villa à vendre (suite)

- La maison vaut toujours 300 000 euros. Si l'on baisse le prix, on doit supprimer des éléments du bien. Par exemple, le vendeur pourrait proposer 280 000 euros mais sans les deux parkings, estimés à 30 000 euros, et qui seraient vendus à part.

b. L’impact tactique sur la négociation

Évidemment la valeur des contreparties demandées dépend du rapport de force des deux parties dans la négociation. Il est important d’en évaluer le coût pour le négociateur ainsi que pour la partie adverse, afin de rester crédible et pérenne dans les demandes.

Trois erreurs sont fréquemment observées dans la gestion des concessions et contreparties :

– demander des contreparties trop importantes par rapport à la position de force ou non réalisables par la partie adverse, et devoir y renoncer par la suite sans rien obtenir ;

– ne pas anticiper toutes les étapes de la négociation et demander trop tout de suite, ce qui implique de finir la négociation sans les contreparties qui ont été données ou discutées dans les phases précédentes ;

– concéder d’abord puis demander après : le négociateur va se trouver confronté au principe du « trop tard, vous avez donné, on ne revient pas en arrière », notamment si la tactique de négociation est un point par point.

Exemple

Villa à vendre (suite 2)

- Réponse à privilégier :

  « **Si** vous acceptiez de ne plus inclure les deux parkings dans votre offre d’achat, **alors** je pourrais descendre jusqu’à 280 000 euros ce qui est un vrai effort pour moi car ces deux parkings sont évalués à 30 000 euros ».

- Réponse à éviter :

  « Je vous propose 280 000 euros. Mais il faudra enlever les parkings.

  — D’accord pour 280 000 euros, mais les parkings étaient inclus dans votre offre dès le départ, nous les gardons ! »

2 Organiser ses contreparties

Les contreparties doivent être estimées pour la valeur qu’elles représentent pour le négociateur mais surtout pour la valeur qu’elles représentent pour la

partie adverse.

FOCUS

La valeur perçue

En marketing, la valeur perçue (ou *perceived value*) est la perception par les clients de ce qu'ils obtiennent (bénéfices perçus) par rapport à ce qu'ils donnent (coûts perçus)[16].

En négociation, la valeur perçue d'une concession est la perception de ce qu'un négociateur obtient (bénéfice perçu) par rapport à la contrepartie qu'il donne en échange (coût perçu). Cette valeur perçue est liée à la partie adverse, au gain qu'elle estime obtenir et à la valeur perçue de ce qu'elle cède en échange.

La valeur perçue permet de hiérarchiser les concessions et les contreparties.

a. La hiérarchisation des contreparties

Quand la négociation se déroule autour d'un seul critère (comme la valeur en argent par exemple), les concessions/contreparties peuvent avoir des valeurs différentes selon chaque partie prenante (un délai de paiement peut être indolore pour un grand groupe mais très difficile pour un particulier).

Il est important de lister, dans la préparation de la négociation, toutes les contreparties possibles que le négociateur pourrait demander face aux concessions qu'il serait prêt à faire pour les obtenir.

Une fois listées, ces contreparties doivent être hiérarchisées selon :

– la valeur qu'elle a pour le négociateur ;

– la valeur qu'elle a pour la partie adverse ;

– la valeur de la concession qu'on y attribue : il doit y avoir une cohérence entre la valeur de la concession et celle de la contrepartie, et ce durant toute la durée de la négociation ;

– l'avancée dans le temps de la négociation : à l'approche de la signature d'un accord, demander une dernière contrepartie trop forte ou trop difficile pour la partie adverse pourrait compromettre l'accord.

b. Le timing

La préparation de la négociation consiste à inscrire dans le temps les différentes étapes que le négociateur prévoit, c'est-à-dire quelle concession de sa part pour quelle contrepartie demandée et à quel interlocuteur.

La contrepartie doit être demandée avant la concession que l'on propose. Il est important que la partie adverse comprenne d'abord qu'elle va devoir faire un pas pour obtenir une concession. Dans le cas contraire, elle peut se réjouir de la concession faite, la considérer comme acquise, puis être déçue lorsqu'elle découvre ensuite qu'elle doit donner une contrepartie pour l'obtenir. Cela permet aussi de valider que la concession du négociateur est crédible et acceptable pour la partie adverse.

Verbatim

- *« Si vous acceptiez de ne plus inclure les deux parkings dans votre offre…*

  — Jamais nous n'achèterons cette maison sans les parkings, la rue est toujours surchargée de voitures et nous en avons deux nous-mêmes. »

Dans ce cas, il est inutile de faire la proposition de concession, elle sera refusée et perdra toute sa valeur. Il est donc crucial de bien creuser l'importance des concessions/contreparties pour la partie adverse dans la phase exploratoire préliminaire.

3 Céder sans contrepartie

Si la demande de contrepartie doit être un automatisme en face de toute concession dans la négociation, il existe certains cas où il est recommandé de céder sans contrepartie.

En effet, dans le cadre de négociations qui s'inscrivent dans la durée, une concession exceptionnelle sans contrepartie peut nourrir la relation. Cela peut être le cas pour une relation commerciale avec des contrats qui se négocient tous les ans.

a. Les conséquences pour les parties en présence

Il est nécessaire que cette concession sans contrepartie ait un vrai sens explicite pour l'autre partie. Afin de ne pas faire perdre toute valeur à la concession que le négociateur propose, il est important de mentionner à l'autre la raison de cette proposition : « afin de conclure l'accord

aujourd'hui, afin de débuter notre relation commerciale, afin de consolider notre relation de confiance… »

Concéder sans contrepartie permet aussi de renforcer le négociateur dans son rôle de construction de la relation. Il peut demander des contreparties quand la concession a une valeur importante pour lui, mais il est aussi capable d'être dans la relation humaine et pas uniquement dans une démarche mathématique ou marchande.

b. Trouver des solutions innovantes

Ces concessions sans contrepartie ne sont pas obligatoirement des concessions demandées par la partie adverse : il est tout à fait possible d'envisager des concessions nouvelles qui pourraient débloquer la situation.

Exemple

Villa à vendre (suite 3) :

- La négociation entre le couple et le vendeur a bien avancé et le prix est désormais de 275 000 euros. Le couple demande un délai de réflexion avant d'accepter l'offre du vendeur. Celui-ci peut alors lui proposer, sans contrepartie, d'offrir tout le matériel de jardinage (barbecue sur mesure, tondeuse…) afin de faciliter l'accord.

c. Limiter l'impact

Lors d'une concession sans contrepartie, il est tout aussi crucial d'en souligner le caractère exceptionnel, dans les mots comme dans les écrits. Si ce n'est pas fait, il sera considéré comme acquis pour l'autre partie que cette concession est sans valeur : « Cette année, vous m'offrez les frais de dossiers, comme l'année dernière ! »

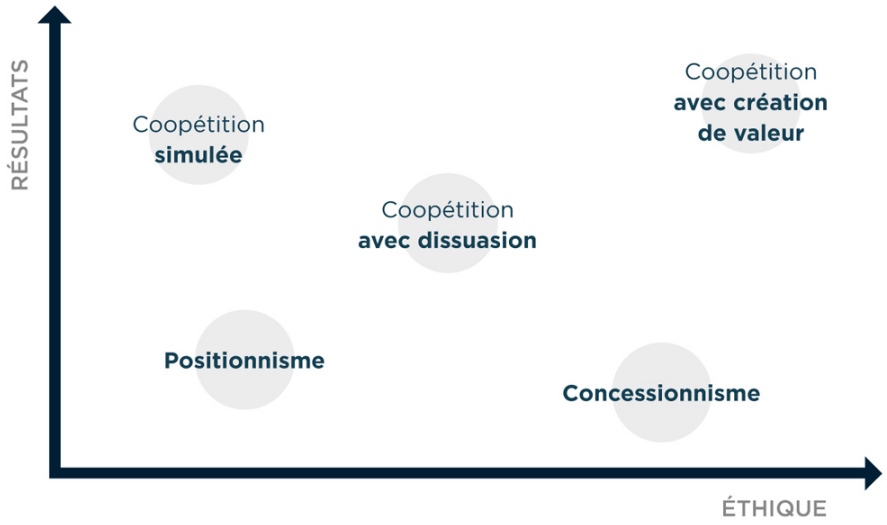
SECTION 7

STRATÉGIES DE NÉGOCIATION AVANCÉES

Les stratégies de négociation avancées sont des déclinaisons complexes des trois stratégies de base. Elles en sont une exacerbation ; par exemple, le positionnisme est une compétition poussée à son paroxysme, et la coopétition simulée est une fausse coopétition qui cache une compétition.

Les stratégies, qu'elles soient des stratégies de base ou des stratégies avancées, peuvent s'appréhender en fonction du résultat qu'elles procurent et de l'éthique qu'elles mettent en œuvre.

Figure 5.35 Les stratégies de négociation avancées



1 Le positionnisme

Notre conseil

Évitez d'appliquer le positionnisme même quand vous avez un rapport de force très favorable. Si la partie adverse décidait d'y répondre par un autre positionnisme, la négociation deviendrait impossible et une des parties devrait perdre la face pour mettre fin au blocage.

Le *positionnisme** est une exacerbation de la compétition. Elle consiste à prendre une position, c'est-à-dire affirmer une première demande, et ne plus en changer.

Le positionnisme, en négociation, consiste à prendre une position initiale et à la maintenir avec fermeté tant que la partie adverse ne s'y est pas rangée ou qu'elle ne l'a pas acceptée.

a. Une stratégie liée au rapport de force

Comme la stratégie de base dont elle découle, le positionnisme se fonde sur l'existence d'un rapport de force et la capacité à imposer ses propositions aux autres. Son efficacité repose sur la capacité du négociateur et de son camp à maintenir le rapport de force. S'il ne le peut pas, il s'agit simplement d'un coup de bluff.

b. Une stratégie qui n'est pas vraiment de la négociation

Le positionnisme est plutôt une stratégie de non-négociation, qui se drape souvent dans les habits de la discussion et du dialogue. Les parties qui l'utilisent se donnent une conscience en affirmant qu'ils négocient mais ils s'imposent en réalité par un positionnisme parfois agressif pour parvenir à leurs fins.

Exemple

Take it or leave it

- Une négociation diplomatique s'est mise en place dans un pays du continent américain : une communauté régionale refuse d'appliquer les accords de taxation sur les ventes de leurs ressources fruitières que le gouvernement du pays a imposée aux autres communautés. La presse s'est fait l'écho de ces dissensions locales et le gouvernement souhaite montrer son pacifisme et son souhait de trouver une solution négociée. Mais sur place, les choses sont différentes : à la table des négociations, les émissaires du gouvernement se montrent peu conciliants. Ils expliquent aux représentants de la communauté que s'ils n'acceptent pas de signer l'accord, le gouvernement les privera de l'accès aux ressources en électricité et en eau, dont ils dépendent pour leurs cultures. Sous couvert de négociation, le gouvernement a appliqué une stratégie de positionnisme : à prendre ou à laisser.

Attention : il ne faut pas confondre la stratégie de positionnisme et la technique du refus de négocier. Le positionnisme est une *stratégie* globale impliquant que la partie qui l'utilise l'applique dans la durée. La *technique* du refus de négocier, étudiée précédemment dans ce chapitre, consiste à exiger l'acceptation d'une proposition avant de commencer à négocier. Elle est ponctuelle et s'utilise en début de négociation.

2 Le concessionnisme

La stratégie de *concessionnisme** est une coopération exacerbée, dans laquelle le négociateur va concéder systématiquement face aux demandes de la partie adverse.

> Le concessionnisme, en négociation, consiste à céder, généralement sans contrepartie, aux demandes de la partie adverse.

a. Une stratégie de rapport de force défavorable

Le concessionnisme est généralement mis en œuvre lorsque le négociateur ne possède aucun facteur de rapport de force et qu'il ne veut pas subir la pression de la partie adverse. En cédant soit avant même de négocier, soit dès le début de la négociation, il tente d'éviter l'épreuve de force. C'est une façon de sortir d'une négociation perdue d'avance sans perdre la face.

b. Une stratégie qui n'est pas vraiment de la négociation

Le concessionnisme n'est pas réellement une stratégie de négociation puisqu'elle amène celui qui la pratique à donner à la partie adverse sans solliciter de réelles contreparties, ou des contreparties insignifiantes. Le concessionnisme, encore davantage que le positionnisme, détruit le concept même de négociation puisqu'une partie l'emporte sans résistance et en obtenant sans contrepartie toutes les concessions que la partie adverse est prête à lui donner.

Exemple

Achetons la paix sociale

- Une entreprise nationale européenne a choisi d'appliquer systématiquement une stratégie de concessionnisme face à ses représentants syndicaux. Ceux-ci ont pris l'habitude de déclencher des grèves avant chaque négociation, et la société cède de manière quasi-permanente aux revendications syndicales. Un des syndicats, très représenté dans cette entreprise, a même pour habitude de dire que « la grève rapporte à chaque fois ». Mais lorsque cette société a rencontré d'énormes difficultés financières, elle n'a plus eu de quoi concéder aux syndicats. Ceux-ci, habitués à toujours obtenir des gains sans jamais donner de contreparties, ont déclenché un blocage de plusieurs semaines. À force d'acheter la paix sociale par du concessionnisme, cette entreprise et ses syndicats ont détruit le principe même de la négociation.

3 La coopétition avec création de valeur

Il s'agit d'une stratégie issue d'une compétition et qui va se révéler créatrice d'une valeur supérieure à ce que les parties imaginaient au début de leurs échanges.

> La coopétition avec création de valeur utilise le crédit de confiance que se sont accordé les parties prenantes en passant d'une compétition à une coopétition pour identifier des solutions de création de valeur ajoutée.

a. Le « Graal » du négociateur

La coopétition avec création de valeur est la finalité ultime d'un négociateur. C'est la stratégie qui valorise le plus le concept de négociation : loin du monde naïf de la coopération béate, elle permet de

prendre en charge plus de 90 % des négociations qui sont naturellement compétitives, et de démontrer que la coopétition qui peut en découler apporte plus de gains aux parties prenantes que ce qu'elles avaient pu envisager initialement.

b. Une stratégie de long terme à défendre dans la durée

La coopétition avec création de valeur est une stratégie particulièrement fragile. Elle repose sur la création d'une confiance durable, entre des parties prenantes prêtes à accepter de se serrer les coudes pendant les périodes de tension, et qui savent garder assez de créativité pour que la compétition ne redevienne pas une option pour l'une d'elle.

Exemple

Coup double

- Deux entreprises de plasturgie américaines font face à une concurrence chinoise très agressive. Habituellement concurrentes, elles identifient rapidement l'intérêt de signer un « pacte de non-agression » pour ne pas se fragiliser face à leurs concurrents venus d'Asie.
- Les négociations se déroulent dans l'une puis dans l'autre entreprise, afin de garder une impartialité de la localisation des discussions. À l'occasion d'une de ces rencontres, le CEO de la première société remarque que l'une des chaînes de production de la seconde société pourrait être optimisée grâce à un procédé qu'il utilise sur son propre site. Il le signale à son homologue qui, après l'avoir rapporté à ses ingénieurs, améliore effectivement de 35 % le rendement de sa chaîne de production. Forts de ce succès, les deux CEO vont proposer une réunion d'échanges entre leurs ingénieurs, puis leurs commerciaux, et toutes ces rencontres de collaboration vont permettre aux deux entreprises non seulement de se protéger face à la concurrence chinoise mais en plus de créer de la valeur ajoutée par la confiance qu'ils ont su créer entre eux grâce à la coopétition.

4 La coopétition avec dissuasion

La coopétition est une stratégie fragile qui, comme nous l'avons vu, nécessite de rester attentif au comportement de la partie adverse et de rappeler l'objectif commun partagé régulièrement. Face à une partie adverse dont l'engagement dans la coopétition n'est pas certain, on peut adopter une coopétition avec dissuasion pour éviter de retourner en compétition.

La coopétition avec dissuasion est une stratégie de coopétition « méfiante » vis-à-vis d'une partie adverse dont l'intégrité morale n'est pas garantie.

a. Un comportement adverse flou ou ambigu

La coopétition avec dissuasion implique qu'une ou plusieurs des parties prenantes aient une attitude ambiguë qui fasse redouter que la coopétition ne soit que temporaire, ou de façade. Ainsi, lorsque l'on pratique le métier de négociateur, il ne faut pas être naïf : ce n'est pas parce qu'une partie adverse affirme qu'elle va coopérer qu'elle le fera vraiment ou qu'elle le fera jusqu'au terme des discussions, ou même jusqu'à l'application de la décision.

b. Une stratégie de protection

Elle se révèle avant tout une stratégie de protection pour le négociateur qui la met en œuvre. Il s'agit, par exemple, de garder « sous le coude » des éléments de rapport de force non révélés à la partie adverse pour les lui présenter dans le cas où elle souhaiterait hausser le ton, pensant que son rapport de force est plus favorable que ce qu'il n'est vraiment.

Exemple

Ne nous fâchons pas !

- Lena mène avec son ex-mari une négociation qui a mal commencé : ils ont décidé de divorcer plusieurs mois auparavant, et les discussions, d'abord très compétitives, se sont transformées en coopétition lorsque chacun des époux a pris conscience que le quotidien de deux enfants était en jeu, et que c'était là leur objectif commun partagé.

Les échanges se sont apaisés, mais Lena n'est pas dupe : son mari a un comportement bizarre, qu'elle ne lui connaît pas. Méfiante, elle charge un enquêteur privé de se renseigner sur les revenus réels de son mari : il s'avère qu'il gagne beaucoup plus que ce qu'il a annoncé à Lena lors du calcul de la pension alimentaire et de la prestation compensatoire. Lena ne souhaite pas demander plus que ce qu'elle a déjà obtenu. Toutefois, elle utilisera cette information pour se protéger d'un revirement de position de son mari qui, quelques jours avant de signer la convention de divorce, argue d'un revirement de fortune pour solliciter une révision à la baisse de la prestation compensatoire. Lena n'a eu qu'à évoquer l'existence de ce revenu complémentaire caché pour dissuader son futur ex-mari de quitter la stratégie de coopétition.

5 La coopération simulée (ou coopétition simulée)

La coopération simulée est une fausse stratégie constructive. Elle n'est qu'une collaboration de façade, qui s'effritera à la première occasion que la partie malveillante trouvera de l'emporter sur l'autre.

La coopération (ou coopétition) simulée consiste, pour un négociateur, à laisser penser à la partie adverse qu'elle va collaborer avec elle mais à reprendre une attitude compétitive dès que l'occasion de gagner plus se présente.

a. Une stratégie à forte valeur ajoutée

Cette stratégie dolosive est à très forte valeur ajoutée car elle profite d'une absence de méfiance de la partie adverse pour en tirer un avantage majeur et gagner beaucoup plus que ce qui était envisagé initialement.

La coopération simulée peut être planifiée : le négociateur sait pertinemment qu'il ne collabore avec la partie adverse que pour mieux gagner au dernier moment. Elle peut être aussi opportuniste, quand le négociateur découvre un avantage que la partie adverse n'a pas vu et qu'il décide d'en profiter pour son seul intérêt.

b. Une stratégie à faible valeur éthique

Comme toute stratégie dolosive, la coopération simulée exprime une faible éthique du négociateur qui l'applique. C'est une stratégie payante mais qui relève du très court terme : elle ne peut s'utiliser qu'une fois. Quand un

négociateur a été victime d'une stratégie de coopération simulée, il ne fera plus jamais confiance à la partie adverse.

Exemple

Changement de cap

- Deux petites sociétés asiatiques décident de s'associer pour acquérir ensemble et en urgence un stock de pierres précieuses destinées à être revendues à l'industrie du luxe. Les deux sociétés ne souhaitent pas acquérir le même type de pièces : l'une se concentre sur les pierres rouges, les rubis, alors que l'autre ne cherche que des pierres bleues, essentiellement des saphirs et des lapis-lazulis.
- Les dirigeants de ces entreprises s'entendent pour commencer la négociation séparément, comme s'ils ne se connaissaient pas, puis pour que l'une d'elle se désiste, faisant ainsi disparaître le jeu de la concurrence pour le vendeur, et permettant de tirer les prix vers le bas. Les deux sociétés se communiquent leur budget maximum, à savoir pratiquement 100 000 dollars chacune, qui pourront être mis en commun si le vendeur est très gourmand.
- La négociation débute à trois : les deux sociétés et le vendeur. Puis, comme prévu, la société intéressée par les rubis se retire de la discussion, annonçant que le lot est beaucoup trop cher. La société intéressée par les pierres bleues continue les discussions pour finalement obtenir le lot à 75 000 dollars au total. Il est entendu entre les deux sociétés que celle qui a acheté tout le lot revendra les rubis à l'autre au prorata du nombre de pierres rouges. Mais voilà, la société qui a acquis les pierres à 75 000 dollars applique une coopétition simulée. Une fois rentrée, elle demande à la société qui veut les rubis de payer 75 000 dollars uniquement pour les pierres rouges. Elle sait qu'elle a le budget pour, et que toutes deux sont dans l'urgence pour fournir leurs clients du luxe. Furieux mais coincé par le temps, le dirigeant de la société aux rubis s'exécute. Mais il jure qu'il ne fera plus jamais affaire avec la société aux pierres bleues.

Il n'est pas nécessaire de rappeler que l'éthique est une valeur fondamentale pour un négociateur. Pratiquer une coopération simulée lui permet de gagner beaucoup sur un seul coup, mais il y perdra sa réputation pour longtemps.

SECTION 8

PLANIFIER LA STRATÉGIE DE NÉGOCIATION : LE ROOL

Tous les ingrédients pour passer à l'étape suivante du référentiel PACIFICAT sont désormais réunis, et l'ossature stratégique n'attend qu'à être mise en œuvre. Une dernière étape reste cependant nécessaire pour parfaire, autant que faire se peut, cette phase stratégique du référentiel : la *planification** de la conduite de la négociation.

> La planification est l'organisation dans le temps de la mise en œuvre de tâches et d'action afin de parvenir à un résultat final.

La planification va créer une structure temporelle pour permettre au négociateur ou à son équipe de savoir quelle action mener, à quel moment, avec qui, pour parvenir à quel objectif, et pour savoir quand va se dérouler la prochaine rencontre.

Cette phase de l'organisation de la négociation est parfois négligée au profit d'une improvisation pas toujours heureuse ou efficace. Les négociateurs qui succombent à cette facilité perdent alors le fil des échanges et n'avancent que par petits pas, en oubliant de maintenir une vision globale sur ce qu'ils ont déjà fait et sur ce qui leur reste à faire. Pour maintenir une vision organisée de la planification de ses actions ou de celles de son équipe, le négociateur peut utiliser le ROOL, l'outil de planification des négociateurs professionnels.

Figure 5.36 Les étapes du ROOL

Le ROOL (Rencontres, Objectifs, Organisation, Latence), est un tableau de préparation et de suivi des négociations complexes.

1 Les rencontres de négociation

La première phase de création du ROOL est l'énumération des diverses rencontres qui vont émailler la négociation. Une négociation se mène généralement en trois rencontres au minimum : la découverte, la discussion et la clôture. La découverte permet de se renseigner et de poser les premiers jalons ; la discussion lance le moment des propositions, des débats, de la relation d'influence ; et la clôture vient terminer le processus. Entre ces trois points de passage, le nombre de rencontres est illimité, le rythme dépendant de l'urgence de la situation et du temps dont disposent les parties pour parvenir à un accord.

Exemple

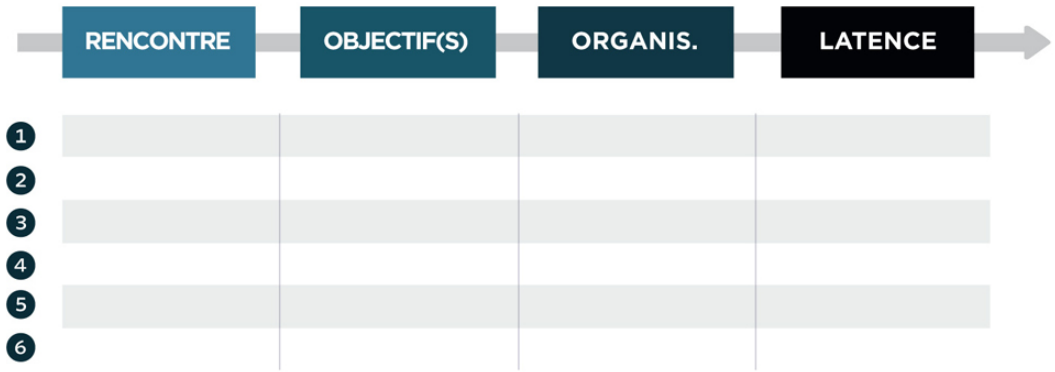
Des accords et des rencontres

Lors de la négociation des accords de compétitivité et de temps de travail organisée au profit d'un grand groupe industriel mondial, de multiples rencontres doivent être organisées et menées pour parvenir à la signature des parties prenantes. Dans le cadre du débriefing de cette négociation, tous les participants ayant travaillé au profit du groupe industriel comptabilisent les rencontres qu'ils ont menées : multilatérales, bilatérales, officielles, officieuses, planifiées, fortuites… Au total, plus de 650 rencontres ont été recensées sur près de deux mois de négociation.

La première colonne du ROOL recense les rencontres potentielles de la négociation. Les informations qui y seront placées sont :

- **Le numéro de la rencontre** : il s'agit là d'une numérotation chronologique qui reprend l'ordre des rencontres. Quand une discussion ou un événement non-planifié vient perturber la programmation, ils s'intercalent entre les rencontres déjà inscrites dans la planification et prennent le numéro chronologique suivi de *bis* ou *ter*, etc.

Figure 5.37 Numérotation des rencontres



- **La partie adverse rencontrée** : c'est l'indication de la partie adverse qui va être rencontrée et qui sera la cible de la rencontre. Pour une rencontre impliquant tous les acteurs de la négociation, on indique « plénière », pour signifier que toutes les parties prenantes seront présentes.
- **Le caractère officiel ou officieux** : s'agit-il d'une rencontre officielle, à la table des négociations (*on*) ou bien est-ce une discussion officieuse (*off*) qui se déroule hors la table.
- **L'initiative :** qui prend l'initiative de la discussion ? Se positionner en demandeur peut laisser paraître à la partie adverse que l'on est en attente et donc peut-être en position de dépendance ; mais ne pas prendre l'initiative laisse à l'autre la maîtrise du rythme.

2 Les objectifs par rencontre

La deuxième colonne du ROOL est relative aux objectifs assignés à chaque rencontre.

- **L'objectif recherché** : participer à une rencontre sans avoir en tête ce que l'on attend d'elle est la meilleure façon de ne rien obtenir de concret : on assigne donc un ou plusieurs objectif(s) à chaque rencontre, selon le moment de la négociation : identifier le besoin ou l'enjeu dans une rencontre de découverte, verbaliser l'OCP dans une rencontre de lancement de la négociation

proprement dite, apporter une réponse positive ou négative après une suspension de séance…

- **Les objectifs sont-ils affichés ou cachés** : afficher les objectifs en tout début de rencontre, voire avant la rencontre, permet à la partie adverse de s'y préparer et d'apporter des réponses pertinentes et utiles à l'avancée de la négociation. Cependant, cela supprime tout effet de surprise, et toute réaction spontanée de la partie adverse qui pourrait apporter de riches informations.
- **Quel est l'ordre de priorité** : parmi les objectifs assignés au négociateur lors de cette rencontre, si un seul devait être privilégié, lequel serait-ce ? Il se peut que par manque de temps ou face à une difficulté imprévue, le négociateur ne puisse pas traiter tous les sujets qu'il devrait lors de la rencontre : il faut alors qu'il ait en tête le point prioritaire à aborder avec la partie adverse.

3 L'organisation de l'équipe

La colonne suivante du ROOL traite de l'organisation de l'équipe à chaque rencontre.

- **Les participants** : quelles personnes de l'équipe du négociateur ou de son organisation seront présentes lors de cette rencontre ? Cette question prépare à la mobilisation des ressources nécessaires.
- **Qui fait quoi** : c'est l'ébauche de la répartition des rôles, qui sera examinée plus avant dans les prochaines étapes de cet ouvrage.
- **Qui dit quoi** : il s'agit de l'organisation des prises de parole. Pour éviter que les négociateurs d'une même partie se coupent la parole, il est utile de se répartir les thèmes d'intervention selon les domaines d'expertise des participants respectifs ou, selon les techniques, à deux ou trois négociateurs par exemple.

Il est à noter que cette notion d'organisation et de fonctionnement de l'équipe sera abordée en profondeur dans le chapitre 6.

4 La latence entre les rencontres

L’ultime colonne du ROOL traite de la latence entre chaque rencontre, c’est-à-dire du temps et du rythme que l’on souhaite donner à cette négociation :

- **Quand se déroule la prochaine rencontre** : le temps entre deux discussions est porteur de sens. Plus on laisse de temps à la partie adverse, plus elle peut apporter une réponse structurée mais plus elle peut également se préparer à contre-attaquer en cas de blocage. À l’inverse, lui laisser peu de temps impose une pression mais nuit à une discussion constructive.
- **L’objectif de cette latence** : pourquoi laisser ce temps-là avant de se revoir ? Il est important d’objectiver la perception du rythme que l’on a à ce stade du processus de planification.
- **La prochaine rencontre est-elle annoncée ou non** : l’annonce du prochain contact permet de maintenir le rythme souhaité dans la planification. On le fait généralement quand le temps est compté ou pour garder une pression minimale sur la partie adverse. Ne pas annoncer la prochaine rencontre peut aussi laisser la responsabilité à la partie adverse de décider de la reprise des discussions, notamment à la suite d’une suspension de séance qu’elle aurait décidée.

Figure 5.38 Les informations intégrées dans le ROOL

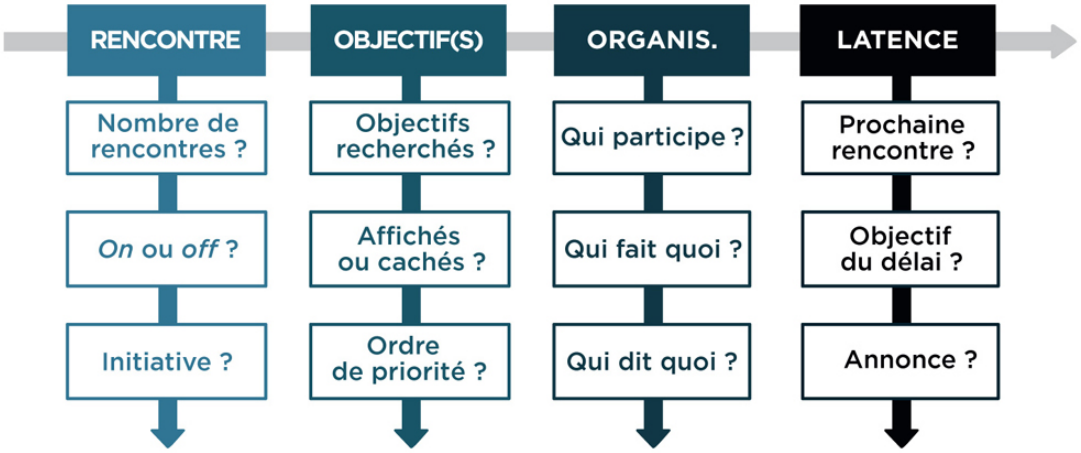


Figure 5.39 Exemple de ROOL

	RENCONTRE	OBJECTIF(S)	ORGANIS.	LATENCE
1	Première prise de contact	Renseignement	Équipe entière	Organiser une pause à 10h30
2	Rencontre informelle lors de la pause	Identification du circuit de décision adverse	Négo 1 et 2 individuellement	Dès que possible
3	Première négociation « à la table »	Verbalisation de l'OCP	Équipe entière	Respect du programme initial
4	Dîner de travail	Identification des alliés	Chaque membre de l'équipe individuellement	20h00
5	Seconde négociation « à la table »	Confirmation de l'OCP	Équipe entière	48 heures minimum après la première négociation
6		Discussion du premier point du mandat		

La phase d'identification des stratégies est désormais terminée ; il est temps à présent de structurer l'équipe qui va porter cette stratégie durant la phase interactive de la négociation.

À RETENIR

Stratégies, tactiques et techniques de négociation

- La stratégie est l'élaboration d'un plan d'actions structurées et coordonnées dans le temps.
- Les quatre points-clés de la stratégie sont la vision, le sens, la mission et le timing.
- Le sens d'une négociation contribue à la motivation du négociateur.

Le rapport de force en négociation

- Celui qui détient le rapport de force le plus favorable décide de la stratégie.
- La perception du rapport de force n'est pas toujours objective.
- Le RapFor et le score RapFor qui en découle permettent d'objectiver la perception du rapport de force.

L'ossature stratégique de la négociation

- L'enjeu est le cœur de la négociation, l'ossature stratégique commence par lui.
- L'enjeu est le besoin que la négociation cherche à satisfaire.
- L'objectif qui découle de l'enjeu détermine la stratégie, la tactique et les techniques.

La confirmation du mandat : le Mandascan

- Le Mandascan est l'outil visuel qui fixe les axes et les points de négociation.
- Le Mandascan est validé par le décideur.

Concessions et contreparties

- Une concession sans contrepartie n’a aucune valeur pour la partie adverse.
- Les concessions et contreparties doivent être hiérarchisées et organisées.
- Concéder sans contrepartie peut se faire dans des circonstances limitées.

Stratégies de négociation avancées et planification

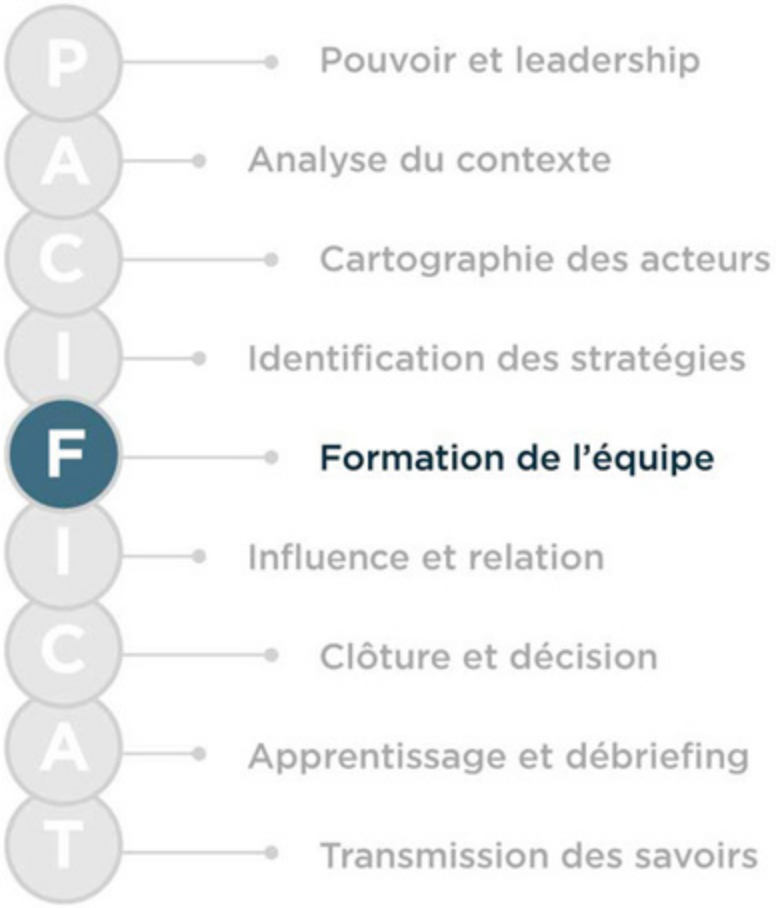
- Les stratégies avancées sont des déclinaisons des stratégies principales.
- Une stratégie doit se planifier au moyen du ROOL.

Chapitre 6 Formation de l'équipe de négociation

La négociation repose avant tout sur un travail d'équipe. Elle est complexe en raison de son caractère interprofessionnel et interculturel, de la complication des contrats, des règles juridiques encadrant les activités commerciales et les relations sociales. Cette complexité impose d'agréger des compétences, des profils, des expertises et des expériences multiples et variées pour pouvoir faire face et être en mesure d'assurer le succès.

À l'instar des entreprises qui se tournent résolument vers l'agilité collective, les équipes de négociation doivent se fixer des règles de fonctionnement internes pour accroître leur efficacité et leur capacité d'adaptation. En matière de négociation, une répartition claire des rôles et des tâches de chacun est primordiale, ainsi qu'une excellente préparation physique et psychologique.

Le titre de ce chapitre, « Formation de l'équipe », caractérise la dualité du travail collectif : le terme « formation » doit ici être pris dans ses deux acceptions, à savoir l'organisation structurelle de l'équipe mais également l'apprentissage et l'acquisition des compétences nécessaires au succès.



Plan du chapitre

Section 1 Pourquoi une équipe de négociation ?
Section 2 Les profils de négociateur
Section 3 Négocier en équipe
Section 4 La préparation de l'équipe
Section 5 Intégrer un nouveau négociateur

SECTION 1

POURQUOI UNE ÉQUIPE DE NÉGOCIATION ?

Les négociateurs sont souvent perçus comme des acteurs solitaires, du fait de leur métier, de la renommée que certains ont acquise en se spécialisant dans le monde des affaires, mais aussi par ce qu'on peut voir dans les films et les séries qui s'inspirent de ce métier. Cependant, la négociation repose sur un travail collectif et sur la formation d'une équipe spécifique.

1 De la fiction du solitaire à la réalité de l'équipe

Au risque de décevoir les fans les plus passionnés des films comme, *Négociateur*[1], « LE » négociateur n'existe pas, du moins, pas comme dans la vision projetée à travers ce film, à savoir celle d'un officier de police héroïque, plus brillant que tous les autres, et capable de résoudre toutes les affaires auxquelles il se trouve confronté. Bien qu'il existe des négociateurs dits « de contact » plus à l'aise que d'autres dans la relation directe, l'essentiel de la performance repose sur l'équipe qui l'entoure et qui l'accompagne dans son entraînement et sa préparation.

Le mythe du négociateur solitaire a la peau dure et l'histoire fourmille de personnages ayant marqué leur temps par leur grande compétence de diplomate, de négociateur, et parfois même de « manipulateur ». Le cardinal de Richelieu, Talleyrand, Churchill, Obama, sont autant de figures de la négociation que l'on dépeint comme brillantes dans leur façon de mener des accords ou de résoudre des conflits. Cependant, on ne parle jamais du travail des équipes qui leur ont permis de les accompagner dans leurs réussites.

a. Le mythe du négociateur solitaire au cinéma

Le mythe du négociateur solitaire et unique est fortement ancré dans l'esprit du grand public, grâce au cinéma. Revenons sur le film de F. Gary Gray, *Négociateur*. Ce film germano-américain, sorti en 1998, raconte l'histoire du lieutenant Danny Roman, interprété par Samuel L. Jackson, policier de la ville de Chicago, et spécialiste des négociations de prises d'otage. Son coéquipier, Nate Roenick, lui annonce avoir été informé par un indicateur d'un détournement de fonds de pensions de retraite par plusieurs membres de leur unité d'intervention. Mais lorsque Roenick est assassiné, les soupçons se portent sur Roman. Auditionné par la police des polices, le lieutenant Roman se trouve contraint de prendre plusieurs personnes en

otage dans les bureaux des affaires internes. Un duel de négociateurs s'engage alors entre Roman et un autre négociateur de renom : Chris Sabian, interprété par Kevin Spacey. L'issue sera heureuse pour Danny Roman qui prouvera son innocence avec le soutien de Sabian.

Ce long-métrage met face à face deux négociateurs « solitaires », qui n'ont pas besoin d'équipe pour réussir, et qui s'affrontent à un contre un jusqu'à la fin du film. Cette conception du négociateur est aussi très courante dans les films de « flics et voyous », avec un policier charismatique allant seul au contact et amenant le criminel à se rendre grâce à son courage et sa détermination.

La réalité des négociations est bien différente, notamment dans les cas de négociation de crise où seule une équipe peut faire la différence. C'est pour cela que Michel Marie, le premier négociateur du RAID (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion), a lancé son projet d'équipe au milieu des années 1990.

FOCUS

La première équipe de négociateurs du RAID

Michel Marie a été un des premiers membres du RAID, lors de sa création en 1985. Spécialisé en techniques de captation d'images, il découvre le métier de négociateur en 1991 lors d'un stage à la *FBI National Academy* de Quantico en Virginie. Il revient en France persuadé qu'il est indispensable de créer ce métier au sein du RAID. Il intervient en particulier à la demande de Nicolas Sarkozy lors de la prise d'otage de la maternelle Commandant Charcot à Neuilly.

En 1997, il décide de recruter plusieurs officiers pour créer une équipe de négociateurs entièrement dédiée à ce métier. Conscient que la négociation repose sur un travail collectif, il forme, en 1998, une équipe composée d'un psychologue et de deux officiers-négociateurs (dont la première femme « opérationnelle » du RAID) qui, sous sa direction, constitue le premier groupe Gestion de crise et négociation en France.

Technicien de la négociation inventif et visionnaire, Michel Marie n'aura de cesse de faire progresser la négociation de crise, au sein du RAID et partout en France, jusqu'à son départ de l'unité en 2001.

b. Un binôme de négociateurs sur les écrans

Inspiré du formidable livre de Francis Walder *Saint-Germain ou La Négociation* (Gallimard, 1958), le film de Gérard Corbiau, paru en 2003, raconte l'histoire d'un binôme de négociateurs : Henri de Malassise,

interprété par Jean Rochefort, diplomate discret et efficace ; et le baron de Biron, joué par Rufus, militaire rustre et très décidé.

L'intrigue se déroule sur plusieurs mois, en 1570, pendant le conflit religieux entre les catholiques et les protestants. Les deux factions décident d'une trêve afin de négocier la paix, qui deviendra la paix de Saint-Germain-en-Laye. Henri de Malassise, diplomate chevronné, est appelé à Paris, par le roi Charles IX de France et sa mère Catherine de Médicis, pour négocier avec les autorités protestantes un traité de paix destiné à mettre fin aux affrontements entre les deux camps. Un binôme de négociation lui est attribué, en la personne du baron de Biron. Ils vont tous deux jouer à se renvoyer la balle, en fonction de leurs profil, appétences, et compétences.

Au-delà de son intérêt dans la description d'une négociation complexe, inspirée d'un fait réel, l'histoire de *Saint-Germain ou La Négociation* démontre l'intérêt de ne pas laisser un négociateur seul au contact mais de fonctionner au moins en binôme. Nous verrons plus loin l'importance du binôme, véritable unité de base de la négociation.

c. Une équipe de négociation à la télévision

La série *Ransom* est une série télévisée française, canadienne et américaine, créée par Frank Spotnitz et David Vainola et diffusée à partir de 2017 dans le monde entier. L'histoire de la série est librement inspirée de notre propre vie (Laurent Combalbert et Marwan Mery) en tant que négociateurs professionnels.

Éric Beaumont, interprété par l'acteur britannique Luke Roberts, est un négociateur professionnel au sein de sa société Crisis Résolution. Il est entouré d'une équipe de spécialistes, qui vont chacun selon leur caractère,

leurs expériences ou leurs expertises, permettre une performance collective supérieure à la simple somme des compétences individuelles. Pour ce faire, les règles de fonctionnement de l'équipe de Crisis Résolution ont été inspirées de celles des véritables équipes d'ADN Group, et il s'agit là d'un réel pivot dans la rédaction et le déroulement du scénario : il n'était pas question de présenter Éric Beaumont comme un énième négociateur solitaire, mais comme le membre d'une équipe constituée, où chacun joue un rôle capital, à l'instar de ce qui se passe dans la réalité des négociations complexes.

La diversité des situations de négociation et la multitude des profils de négociateurs au sein des parties adverses nécessitent la mise en œuvre de profils tout aussi variés au sein de l'équipe de négociation.

2 Une addition de profils au sein de l'équipe

À l'instar des organisations au sens large, les équipes de négociateurs s'enrichissent de la diversité des profils qui les composent : selon sa formation d'origine, son expérience en négociation, sa valeur ajoutée au sein de l'équipe, chaque membre contribue à l'efficacité collective.

a. La variété des expériences

Pour composer une équipe de négociateurs, on s'appuie sur la richesse des expériences de chaque membre. En plus de renforcer le pouvoir situationnel de chacun, la combinaison des expériences accroît la capacité d'adaptation et d'improvisation de l'équipe. Plus les expériences seront diverses, plus la capacité de réponse à une partie adverse complexe sera grande.

Les expériences des négociateurs s'évaluent selon quatre critères :

- **Le contenu des expériences** : la teneur des négociations déjà menées, la profondeur de l'expertise mise en œuvre, la profondeur de l'engagement et la proximité mise en œuvre avec la partie adverse vont donner de « l'épaisseur » au négociateur pour les négociations futures.
- **Le résultat des expériences** : la valorisation du négociateur en situation et son implication directe dans le résultat final lui donneront de l'assurance et renforceront son pouvoir personnel.

- **Le taux de réussite final** : le succès appelle le succès. Un négociateur avec un taux de réussite élevé renforcera la confiance de l'équipe et entraînera le groupe entier sur la voie de la performance.
- **Le nombre des expériences** : les vieux négociateurs ne sont pas forcément meilleurs que les plus jeunes, mais ils ont généralement plus d'expériences sur lesquelles s'appuyer, qui leur ont permis d'apprendre davantage de leurs erreurs pour ne pas les reproduire deux fois.

b. La variété des cultures

Dans le chapitre 4, nous avons vu que nos cultures influencent profondément notre façon d'appréhender et de faire face aux situations et donc, également de négocier.

Geert Hofstede[2] a rapporté une expérience intéressante à ce sujet. Au sein d'une école de management, un professeur réalise un exercice de gestion de conflit et le propose à trois groupes d'étudiants : un groupe anglais, un groupe français et un groupe allemand. Le groupe des étudiants anglais oriente sa réflexion sur l'amélioration des liens relationnels entre les parties prenantes au conflit, les Français vont privilégier le recours à la hiérarchie des parties prenantes, et les Allemands vont proposer la rédaction de règles strictes de répartition des rôles entre les protagonistes : un même conflit, et trois façons différentes de le régler en fonction des cultures des « négociateurs ». Dans une équipe monoculturelle, on ne peut entrevoir qu'un type de solution possible mais en associant trois cultures différentes dans la même équipe, on multiplie les visions de solutions potentielles.

Exemple

Trempés dans le même bain

- Le comité de direction d'une entreprise puissante dans le secteur du BTP se trouve confronté à un problème relationnel avec un partenaire majeur. Les huit membres de l'équipe de direction se mettent autour de la table, et arrivent rapidement à une solution : le règlement juridique et le recours à un avocat. La solution est adoptée à l'unanimité par les membres du groupe. Après plusieurs semaines, le contentieux s'enlise, et un négociateur professionnel est appelé à la rescousse. Il s'étonne que le codir n'ait pas vu d'autres possibilités de règlement du conflit que le contentieux juridique, qui n'appartient absolument pas à la culture du partenaire contre lequel l'action est engagée. En examinant les profils des huit membres de l'équipe de direction, le négociateur constate qu'ils proviennent tous de la même grande école, et de seulement deux promotions différentes. Issus de la même culture, ils ont tous eu la même idée : huit propositions, mais huit fois la même, soit au final une seule proposition.

Pour constituer une équipe de négociation optimale, on s'attachera à intégrer des négociateurs issus de cultures différentes afin de démultiplier les visions de chaque situation et les idées de stratégies potentielles.

c. La variété des profils relationnels

Le profil relationnel est l'appétence naturelle de chacun à un état relationnel spécifique en fonction d'une situation donnée.

Le pouvoir relationnel est l'une des composantes essentielles de notre pouvoir de négocier. Certains négociateurs sont naturellement empathiques, d'autres sont apathiques, les uns sont sympathiques quand les autres sont antipathiques. Les états relationnels que nous éprouvons sont le résultat d'une alchimie complexe entre notre culture de naissance, notre culture d'appartenance, nos expériences vécues et les débriefings que nous en avons fait. Cette diversité de profils relationnels est aussi l'un des facteurs de succès d'une équipe de négociateurs.

Exemple

Binôme médical

- Dans le cadre de réunions médicales de suivi des patients dans un hôpital anglo-saxon, les oncologues sont organisés en binômes pour avoir une vision plus large du diagnostic des malades et des possibilités thérapeutiques. Les binômes ne sont pas constitués en fonction des compétences techniques des médecins, mais en fonction de leur appétence naturelle à l'empathie/sympathie ou à l'apathie/antipathie. En mêlant des profils relationnels différents et complémentaires, l'équipe médicale augmente son efficacité dans la prise en charge des patients, aussi bien pour l'analyse de la situation que pour la proposition de solutions adaptées.

d. Les non-négociateurs dans l'équipe

Une équipe de négociateurs peut aussi devoir intégrer en son sein des « non-négociateurs ». Il peut s'agir de conseillers techniques, pour apporter un complément de compétence ou d'expertise, de spécialistes des communautés ou des cultures des parties prenantes, de traducteurs, etc.

Il est important de faire adhérer les intervenants non-négociateurs aux principes de la négociation complexe : une sensibilisation aux principes de base, notamment au travers du référentiel PACIFICAT, n'est jamais une perte de temps.

Exemple

À 10 % près…

- Engagées dans la négociation d'un accord international sur le transport, plusieurs équipes de différentes nationalités essayent de trouver un accord, sans y parvenir. La langue de travail est l'anglais. Les discussions s'enlisent et le projet commence à prendre du retard. En discutant avec l'un de ses supérieurs, un des négociateurs français explique : « Nous négocions en anglais. À 10 % près, je comprends tout ce qui se dit. » Le supérieur va proposer l'usage d'un traducteur pour que chacun puisse travailler dans sa langue maternelle. Suite à quoi, en quelques semaines, l'accord est trouvé. Dans une négociation, ne pas comprendre 10 % du contenu abordé, c'est prendre le risque de s'engager sur des points mal compris ou mal définis. Devant le malaise créé par ce risque d'incompréhension, les négociateurs hésitaient à s'engager, au détriment du respect du calendrier du projet.

FOCUS

La présence d'un traducteur en négociation

La mise en place d'un dispositif de traduction lors d'une négociation doit être régie par des règles strictes :

– le traducteur n’est pas un négociateur : il traduit les échanges, mais ne prend pas d’initiative au cours des échanges et ne se mêle pas de la négociation ;

– le traducteur s’attache autant à la forme qu’au fond : il traduit fidèlement les termes des discussions et il s’assure aussi d’interpréter les formes données par la partie adverse pour affiner l’analyse des négociateurs ;

– le traducteur est un observateur des facteurs culturels de la partie adverse : il informe les négociateurs, dans les moments de break, de ses observations sur les éléments culturels qu’il a identifiés et qui pourraient enrichir l’analyse et la compréhension de la situation.

La parfaite compréhension du contenu des échanges justifie le recours à un traducteur pour les négociations internationales. Il peut aussi s’agir de refuser l’hégémonie d’une langue sur les autres, et dans ce cas, l’usage du traducteur devient un élément de négociation, axé plus sur la forme que sur le fond.

Exemple

L’ambassadeur claque la porte

- Le 25 avril 2018, Philippe Léglise-Costa, représentant français auprès de l’Union européenne, quitte une réunion à Bruxelles en raison de l’absence de traducteur. Le comité des représentants permanents de l’Union européenne s’est réuni pour débattre du budget de l’UE, mais sans prévoir de dispositif de traduction adapté. Philippe Léglise-Costa quitte alors la séance, car sans interprète, les discussions se déroulent exclusivement en anglais.

UE : l’ambassadeur français quitte une réunion entièrement en anglais

« Politico » rapporte que Philippe Léglise-Costa a refusé de poursuivre une réunion à Bruxelles après avoir constaté l’absence d’interprète.
Le Point.fr avec AFP

Publié le 26/04/2018 à 17:09 | Le Point.fr

Source : article en ligne du journal *Le Point* du 26 avril 2018

3 Des règles de fonctionnement nécessaires

Comme tout système complexe, capable de s'adapter aux situations évolutives, une équipe a besoin de règles de fonctionnement simples et pragmatiques. Dans une équipe de négociation, il existe trois règles fondamentales : la séparation de la stratégie et de la tactique, la répartition des rôles et les règles relationnelles internes.

a. Stratégie *vs* tactique

Parallèlement à la séparation du décideur et du négociateur (abordée dans le chapitre 2), il ne faut pas non plus mélanger la stratégie et la tactique dans une équipe de négociation : le leader stratégique, aussi appelé « alpha-leader » doit conserver de la distance par rapport à la situation, pour garder une vision objective et détachée des facteurs de stress. La mise en œuvre tactique de la stratégie implique directement les négociateurs. Ils ont une vision focalisée sur la situation, au bénéfice de la conduite opérationnelle de la relation mais au détriment d'une vision globale et complète.

> L'alpha-leader est, dans l'équipe, celui qui garde une vision globale de la situation et assure le maintien de la stratégie validée par le décideur. Dans une équipe de taille réduite, il peut aussi remplir le rôle du décideur.

La séparation entre la stratégie et la tactique vise à maintenir une bonne coordination entre ces deux visions, aussi importante l'une que l'autre, et qui ne doivent pas se mélanger. Cette séparation a pour but essentiel de protéger l'alpha-leader de tout engagement affectif dans la négociation, préservant ainsi sa vision globale.

Exemple

Le nez dans le guidon

- Une équipe de négociateurs commerciaux rencontre son alter ego lors de la première réunion prévue dans sa stratégie de négociation. Le but est juste de prendre contact, sans entrer dans les éléments de la négociation, mais simplement pour faire connaissance. Le responsable de l'équipe, en position d'alpha-leader, tient absolument à participer aux échanges. Il va très vite oublier son positionnement stratégique, et commence à négocier en annonçant des positions, sans rien connaître des demandes de la partie adverse. Devant le regard médusé de ses collègues, il s'aperçoit qu'il est allé trop loin et qu'il a franchi la ligne : on ne commence pas les négociations lors de ce premier contact. L'alpha-leader se met alors en retrait jusqu'à la fin de la réunion.

b. La répartition des rôles

L'équipe de négociation est une agrégation de profils divers et variés, dont la diversité et la richesse constituent les piliers de l'agilité. Mais pour faire fonctionner ensemble des négociatrices et des négociateurs dotés de profils différents, il faut établir une stricte répartition des rôles : chacun à sa place et à son office.

Exemple

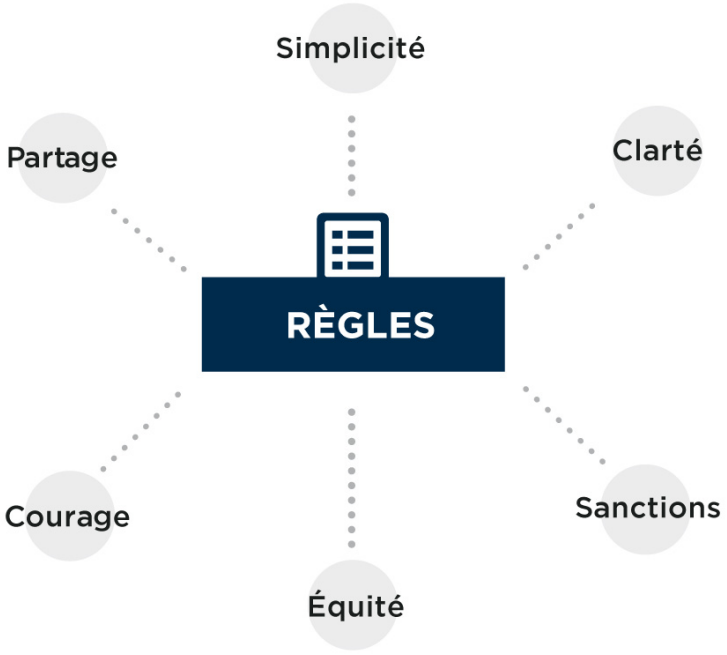
Plates-bandes

- Dans le cadre d'une négociation sociale, deux DRH se répartissent ainsi les rôles : l'un fera les propositions négatives, l'autre annoncera les bonnes nouvelles. Cependant, au cours des échanges, celui qui est censé jouer le « gentil » se met à contrarier toutes les demandes des délégués syndicaux. Sans voir les signes que lui fait son collègue, il sort de son rôle et vient marcher sur les plates-bandes de son homologue, annulant la répartition des rôles établie à l'avance et ruinant ainsi la bonne marche de la stratégie mise en place.

c. Les règles relationnelles internes

Parfois assimilées ou confondues avec les valeurs de l'organisation, les règles relationnelles internes régissent les interactions entre les membres de l'équipe de négociation. Elles doivent être simples, claires, connues et partagées par tous. Leur application doit se faire avec équité, et des sanctions sont prévues quand les règles ne sont pas respectées.

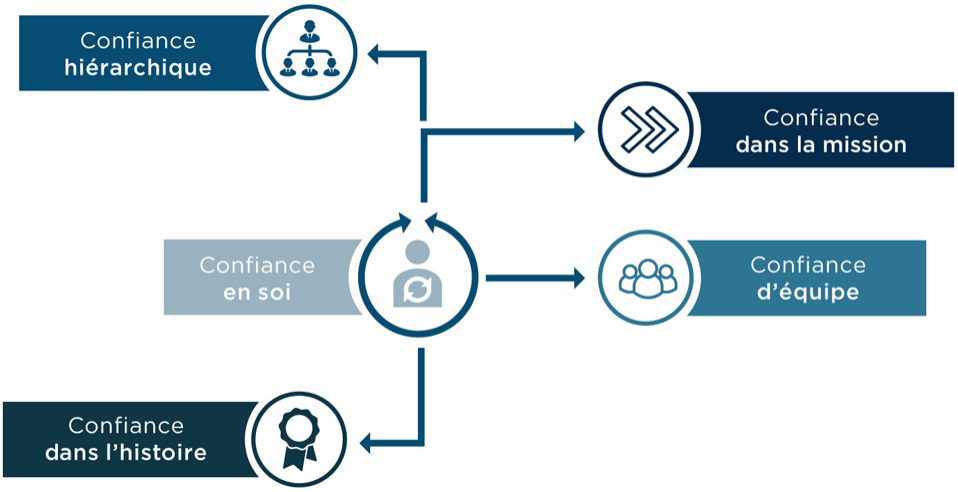
Figure 6.1 Les règles relationnelles dans l'équipe



4 Les leviers de la confiance

Résultat de plus de dix ans d'expérience de management d'équipe, l'ouvrage *Les 5 leviers de la confiance*[3] traite de la manière dont certaines équipes arrivent à maintenir et à accroître leurs performances dans des environnements toujours plus complexes en se basant sur la confiance en soi, la confiance en l'équipe, la confiance hiérarchique, la confiance dans leur mission et la confiance dans leur histoire.

Figure 6.2 Les cinq leviers de confiance



Une équipe de négociation doit pouvoir s'appuyer sur chacun des cinq leviers de confiance pour maintenir sa capacité opérationnelle et son niveau d'excellence. Chaque levier se travaille au travers des approches, méthodes et techniques développées dans cet ouvrage :

– Confiance en soi : charisme, motivation, préparation physique et mentale…

– Confiance en l'équipe : répartition des rôles, techniques à deux, trois, six…

– Confiance hiérarchique : mandat, Mandascan, séparation stratégie/tactique…

– Confiance dans la mission : motivation, OCP, éthique de la négociation…

– Confiance dans l'histoire : débriefing, apprentissage de l'expérience, droit à l'erreur…

Il est possible d'évaluer le niveau global d'une équipe, d'une *business unit* et même d'une organisation dans son ensemble pour obtenir une vision complète et objective des niveaux de confiance en jeu au sein de l'entreprise. Les résultats sont à la fois individuels, afin que chacun ait une vision claire de son niveau d'engagement, mais également collectifs, pour un service, un métier, un niveau hiérarchique, ou l'ensemble de l'organisation.

SECTION 2

LES PROFILS DE NÉGOCIATEUR

La complexité des profils psychologiques et l'impact du facteur humain en négociation ne doivent pas être considérés comme une difficulté, mais plutôt comme une force. Cela vaut pour la compréhension des facteurs psychologiques de la partie adverse, mais également pour notre propre équipe : avoir une multitude de profils psychologiques de négociateurs disponibles pour composer l'équipe permet une plus grande adaptation à la partie adverse, à condition de connaître les forces et les faiblesses de chaque membre.

> Le profil de négociateur représente l'ensemble de ses qualités et de ses appétences, ces dernières pouvant augmenter ou diminuer ses aptitudes professionnelles.

Au-delà du bagage technique que nous pouvons tous acquérir par la formation et l'entraînement, nous disposons de qualités « naturelles », issues de notre culture, de nos expériences et de nos apprentissages de la vie en société. Ce « stock » d'appétences personnelles constitue la base sur laquelle chaque négociateur développe ses capacités professionnelles.

1 Les qualités d'un négociateur

Il n'existe aucun profil idéal de négociateur, chacun pouvant puiser dans son profil personnel pour structurer sa formation et son perfectionnement. Cependant, certaines qualités permettent d'être efficace plus rapidement.

Notre conseil

Si vous ne possédez pas ces qualités « naturelles », pas de panique : il est rare qu'un seul et même négociateur les possède toutes. Vous pouvez améliorer celles qui vous font défaut en travaillant en équipe avec des négociateurs qui ont des profils complémentairesau vôtre.

a. Tout le monde peut devenir négociateur

La littérature spécialisée ou les colloques internationaux de négociateurs abordent régulièrement le sujet des qualités nécessaires à l'exercice de la profession. Les huit qualités les plus fréquemment énumérées sont l'intuition, l'esprit logique, l'empathie, la maîtrise de soi, l'humilité, la créativité, l'aisance verbale et la résilience.

Figure 6.3 Les qualités du négociateur

Les négociateurs ne sont pas dotés de toutes les qualités, ni des mêmes qualités : l'essentiel est de pouvoir mieux se connaître pour progresser et améliorer ses points faibles. Il existe pour cela des tests spécifiques, qui évaluent les compétences nécessaires à la pratique du métier de négociateur.

b. Des qualités qui influencent l'appréhension de la situation de négociation

Parmi les huit qualités régulièrement citées comme étant celles des bons négociateurs, cinq concourent à l'analyse de la situation de négociation et à la préparation, les trois autres concernant plutôt le contact. Il est intéressant de constater que la proportion des qualités liées à la préparation et celles liées à la relation correspondent à l'une de nos affirmations initiales dans

cet ouvrage : une bonne négociation, c'est 70 % de préparation et 30 % d'improvisation éclairée.

- **La logique** : aussi appelée inférence, la logique est un cheminement intellectuel qui permet de passer d'une ou plusieurs assertions initiales à une nouvelle assertion qui en constitue la conclusion. En négociation, la logique consiste à saisir efficacement les informations initiales pour en déduire une stratégie applicable.
- **L'intuition** : elle représente la faculté de l'esprit à aller interroger les émotions et les ressentis enregistrés lors de situations passées. C'est un mode de pensée qui s'appuie sur les expériences vécues et qui permet une rapidité d'analyse supérieure à la logique.
- **L'humilité :** dérivé du mot latin *humilitas, humus* signifiant « terre », l'humilité est la qualité qui permet au négociateur de se voir de manière objective et réaliste, loin des représentations de soi déformées telles l'égocentrisme ou le narcissisme.
- **La créativité** : elle caractérise la capacité d'un négociateur à imaginer et à mettre en œuvre des solutions innovantes et nouvelles dans des situations données. La créativité et la confiance permettent de trouver des solutions hors-cadre, notamment dans les négociations bloquées.
- **La résilience** : la résilience permet à un négociateur de surmonter les difficultés et les traumatismes vécus pour se construire et en tirer avantage. La résilience est favorisée par la confiance en soi, la capacité d'écoute de l'équipe et la volonté d'apprendre de l'expérience.

c. Des qualités qui jouent sur la relation de négociation

Les trois autres qualités d'un négociateur, liées à la création de la relation et à la conduite des discussions, sont les suivantes :

- **L'empathie** : c'est la capacité du négociateur à créer une relation efficiente, en ressentant les émotions véritables de la partie adverse, mais sans les partager. L'empathie est l'outil de base du pouvoir relationnel du négociateur.

- **La maîtrise de soi** : savoir gérer ses émotions et contrôler son comportement permet au négociateur d'appliquer sa méthodologie et ses outils de négociation sans être perturbé ou influencé par des perceptions négatives ou déstabilisantes.
- **L'aisance verbale** : la négociation reposant essentiellement sur la parole, un négociateur qui dispose d'une véritable aisance verbale possède un avantage indéniable.

2 Le profil ADN Insider

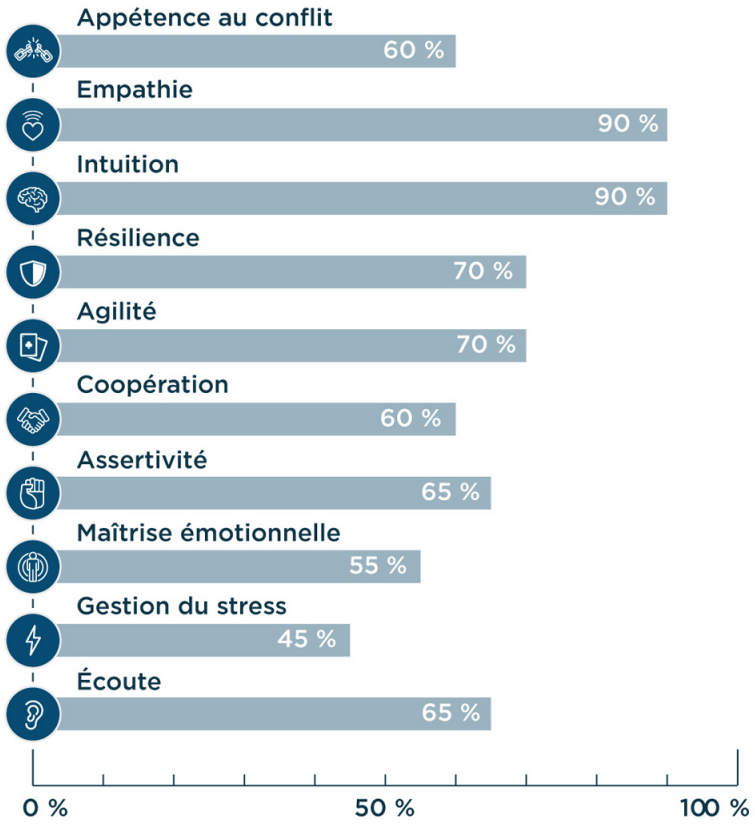
Contrairement aux qualités, qui sont plutôt naturelles et acquises par la culture et la construction de la personnalité, les appétences sont des aptitudes développées par la pratique professionnelle, la formation, l'entraînement et le débriefing des négociations vécues. Le test ADN Insider (*www.adninsider.com*) mesure ces appétences pour donner une vision du profil de compétence de chacun.

Tout comme le TOTAC ou le NSTAA, c'est nous, Laurent Combalbert et Marwan Mery, qui avons conçu le test ADN Insider. Il s'articule autour de 50 questions construites par grands thèmes issus de l'expérience de centaines de négociations. En 8 minutes, chaque utilisateur évalue gratuitement son profil en ciblant ses affinités et ses points d'amélioration par rapport aux dix appétences-clés du négociateur.

a. Dix appétences fondamentales

Les dix appétences du test ADN Insider proviennent de l'analyse de centaines de profils de négociateurs, issus de tous les métiers et de toutes les cultures. Elles touchent aux domaines de l'acceptation de la complexité, du conflit, aux compétences relationnelles, à l'apprentissage des expériences, et leur combinaison fait de chacun un négociateur unique. Ce test est disponible sur *www.adninsider.com*. Si vous ne l'avez pas encore fait, nous vous conseillons vivement de procéder au test à ce stade de la lecture.

Figure 6.4 Exemple de résultats d'un test ADN Insider



b. Une analyse personnelle

Le test ADN Insider relève d'une analyse personnelle et objective que l'on fait sur soi : les réponses aux questions doivent être honnêtes, franches et directes.

Il n'est pas rare de répondre aux questions des tests de profil et de personnalité en fonction de ce que l'on aimerait être, au lieu de ce que l'on est vraiment. On prend alors le risque d'avoir une analyse erronée, parfois plus flatteuse que la réalité, mais inefficace par rapport à la connaissance que tout négociateur doit avoir de lui-même et à sa recherche d'une amélioration permanente de ses aptitudes.

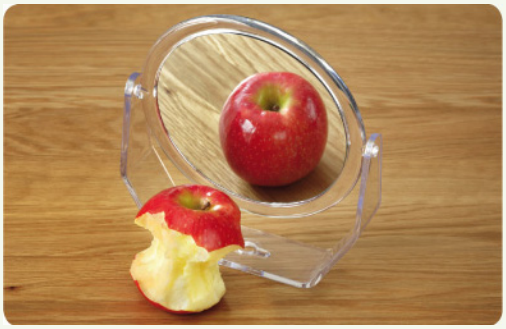
Figure 6.5 Exemple d'analyse d'un test ADN Insider

Exemple

Karl et son miroir déformant

- Karl participe à une formation internationale de négociateurs issus de tous pays et de toutes cultures. En début de session, l'instructeur interroge les participants sur leur profil ADN Insider et rappelle que ceux-ci sont confidentiels et qu'ils doivent partager les

résultats uniquement s'ils le souhaitent. Karl, d'entrée de jeu, affiche ses résultats : il est au plus haut niveau dans toutes les appétences et correspond au profil du négociateur idéal. Pourtant, lors des phases d'exercices, Karl va s'avérer un piètre négociateur, et les compétences qu'il essaie de mettre en pratique sont bien éloignées des résultats obtenus à son test. Bien qu'il refuse de l'admettre, il a certainement enjolivé son profil en répondant aux questions comme l'aurait fait un excellent négociateur, mais pas en fonction de sa personnalité ou de ses habitudes. En agissant ainsi, il a perdu une bonne occasion de mieux se connaître et de profiter de cette analyse pour travailler ses points d'amélioration.



c. Un équilibre des forces

Chaque négociateur est unique, et la combinaison de ses appétences apporte une ressource particulière au sein de l'équipe de négociation.

Il n'existe pas de bon ou de mauvais profil de négociateur, toutefois certaines appétences permettent un apprentissage plus rapide ou une progression plus efficiente. Un négociateur impassible aura moins d'aisance relationnelle qu'un négociateur empathique, mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne pourra pas développer son appétence à l'empathie en mettant en œuvre des techniques comme les *Tactical Listening Skills*[4]. Un négociateur peu résilient aura plus de difficultés à tirer profit des échecs, mais pourra s'améliorer grâce aux techniques de débriefing.

Tout est une question d'équilibre des forces et d'alchimie entre les appétences. Le négociateur doit travailler, en priorité, sur lui-même. Le test ADN Insider constitue l'une des bases de ce travail d'introspection.

3 Les appétences à la complexité

Évoluer dans un environnement complexe n'est pas aisé pour tout le monde, et négocier dans ce contexte-là demande des appétences

particulières qui, bien utilisées, renforcent la confiance du négociateur.

a. Appétence au conflit

Le goût du conflit, comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, permet une vision positive des situations de négociation et amène plus facilement vers les solutions favorables à toutes les parties prenantes. Les négociateurs qui manifestent une réelle appétence aux conflits se positionnent régulièrement en recours quand les discussions se figent dans un désaccord, et savent valoriser le problème par le recours a` la négociation.

À l'inverse, l'aversion aux situations de conflit peut soit bloquer les discussions autour d'un désaccord sans fin, soit pousser le négociateur à passer en force dès que possible, ou même encore parfois, l'obliger à se soumettre trop vite a` la volonté de la partie adverse pour faire cesser rapidement un conflit dans lequel il ne se sent pas à l'aise.

b. Appétence à l'intuition

Le recours à la raison n'exclut pas le recours à l'intuition, et inversement. Il est possible d'avoir ces deux appétences conjointement, mais souvent l'une est plus marquée que l'autre. Un négociateur intuitif peut compter sur sa « voix intérieure » pour prendre ses décisions, en s'appuyant sur ses diverses expériences qui confirment l'efficacité de son intuition. Cependant, parfois, il décide sans prendre le temps de faire toutes les vérifications nécessaires à un choix pertinent.

À l'inverse, certains négociateurs délaissent l'intuition au profit du raisonnement pur et dur. Leurs diverses expériences les portent à se méfier de l'intuition, qu'ils considèrent comme peu fiable. Ils préfèrent privilégier la réflexion raisonnée pour réaliser toutes les vérifications nécessaires avant de faire un choix, mais dans certaines situations au détriment de la vitesse d'action et de la réactivité.

c. Appétence à l'agilité

L'agilité constitue indéniablement un avantage en négociation complexe. Un négociateur doté de capacités d'improvisation et d'adaptation est flexible et s'adapte facilement à la partie adverse et aux évolutions de la

situation. Son acceptation de la complexité lui donne un avantage sur les autres et une rapidité d'adaptation très forte. Il doit cependant faire attention à ne pas trop sortir du cadre d'action, en particulier de son mandat.

Un négociateur rigide, au contraire, privilégie l'application et le respect des procédures au détriment de l'improvisation. Il lui est donc plus difficile de faire face à une situation évolutive ou non prévisible.

4 Les appétences liées à l'altérité

Comme nous l'avons vu, la négociation est nécessairement un travail d'équipe, et certaines appétences particulières y sont plus favorables que d'autres.

a. Appétence à la coopération

La coopérativité ou la compétitivité d'un négociateur influence le choix de ses stratégies, à la fois interne (dans son organisation) et externe (avec la partie prenante). Pour un négociateur compétitif, la négociation est un match dans lequel il perd ce que l'autre gagne. Cette position ferme dans la volonté de l'emporter fait de lui un négociateur pugnace, peu enclin à faire des concessions et très efficace dans les négociations à court terme. Cependant, sa fermeté se retourne parfois contre lui, car il peut être considéré par la partie adverse comme étant sans pitié, et elle préférera alors s'opposer à lui en imposant un rapport de force dur.

A contrario, un négociateur coopératif voit dans la négociation une situation dans laquelle chaque partie prenante peut l'emporter à condition de s'entendre sur un objectif commun. Cette volonté de trouver une solution gagnant/gagnant est souvent un avantage, mais cette recherche d'une solution consensuelle risque de lui jouer des tours car il peut être amené à faire des concessions excessives pour finaliser un accord qui tarde à venir, quitte à gagner moins que ce qui a été prévu.

b. Appétence à l'empathie

Un négociateur tourné vers l'empathie se montre adepte des échanges émotionnels et des situations dans lesquelles les sentiments et l'affect ont une place importante. Il fait preuve d'une réelle capacité d'écoute lors de

ses négociations, en considérant parfois plus la forme que le fond. Mais son empathie peut quelquefois se transformer en sympathie, s'il en vient à partager les émotions de la partie adverse, et ainsi nuire à son objectivité en lui faisant perdre de vue l'objectif final.

En revanche, certains négociateurs ont une attitude émotionnelle clairement orientée vers l'impassibilité. Peu tournés vers les échanges émotionnels, ils préfèrent les situations dans lesquelles les sentiments et l'affect prennent peu de place. Ils font preuve d'une grande rationalité dans leurs négociations, en minimisant dès que possible la place du facteur humain. Cependant, ils peuvent être perçus par la partie prenante comme froids et distants, peu enclins à l'écoute de l'autre.

5 Les appétences relationnelles

La phase de conduite directe de la négociation nécessite de mettre en œuvre des aptitudes particulières, révélées par le test ADN Insider.

a. Appétence à l'assertivité

L'assertivité est une force indéniable dans la relation mais tous les négociateurs ne le sont pas naturellement. Un négociateur orienté vers l'assertivité défendra fermement ses positions, avec une forte détermination qui le fait percevoir comme très convaincu par ce qu'il affirme. Il doit cependant garder en tête qu'une conviction trop affirmée peut le faire passer pour arrogant. Il doit également prêter attention au fait que la partie adverse aussi défend ses positions : en lui refusant cette option, il peut facilement basculer vers l'agressivité et nuire à la qualité de la négociation.

Certains négociateurs préfèrent se tourner vers la défensivité. Un négociateur défensif peut manquer de fermeté quand il n'est pas entièrement convaincu par l'objectif qu'il défend. Sa détermination peut être érodée par l'assertivité de la partie adverse, ce qui le contraindrait à le pousser à défendre ses lignes sans obtenir d'avancées de son côté. Un excès de défensivité peut également être perçu comme de la passivité voire de l'indifférence par la partie adverse.

b. Maîtrise émotionnelle

La maîtrise de soi est un travail quotidien pour un négociateur. Doté d'une grande *maîtrise émotionnelle** et reconnu comme tel, un négociateur affronte des événements imprévus sans que la pression générée n'affecte sa lucidité. Son équipe peut compter sur lui pour maintenir un regard éclairé sur des situations dégradées, et le stress devient, dans bien des cas, un facteur de motivation.

Un négociateur sensible émotionnellement réagit fortement et rapidement dès lors qu'il est confronté à de l'injustice, de la mauvaise foi, voire des insultes. Un négociateur maître de ses émotions saura prendre le recul nécessaire pour ne pas faire le jeu de la partie adverse.

c. Appétence à l'écoute

Certains négociateurs font preuve d'une forte appétence à l'écoute des autres. Ils parviennent naturellement à créer un lien de qualité et savent récolter de l'information de manière très efficace. Ils font preuve d'une réelle capacité d'écoute pendant leurs négociations, en considérant parfois plus la forme que le fond.

Un négociateur peu appétant à l'écoute a tendance à se montrer direct et agressif, sans prendre le temps de créer le lien avec l'autre. Ce manque d'appétence pour tisser la relation peut avoir pour conséquence de le priver d'une multitude de renseignements utiles à l'analyse et à la conduite de sa négociation.

6 L'appétence à la haute intensité

L'expérience est une voie d'apprentissage majeure en négociation complexe. Mais nous ne sommes pas tous égaux dans la manière dont nous appréhendons les réussites et les échecs, ni même dans la façon dont nous valorisons nos négociations passées.

a. Résilient ou affecté

La résilience du négociateur caractérise son aptitude à se reconstruire après un échec et à tirer profit d'une expérience marquante. Certains négociateurs se trouvent affectés par les situations difficiles. De ce fait, ils éprouvent des difficultés à positiver les expériences vécues, et hésitent à débriefer leurs

négociations, surtout lorsqu'elles ont été marquantes. Ils courent le risque d'accumuler, à terme, une charge émotionnelle négative importante qui pourrait nuire à leurs capacités de négociation.

À l'inverse, un négociateur résilient positive toutes les situations vécues, et les débriefe systématiquement pour en tirer des enseignements. Sa maîtrise de la charge émotionnelle accumulée lors de situations difficiles lui permet d'empêcher qu'elle ne vienne perturber ses négociations futures.

b. Appétence au stress

L'appétence au stress se travaille au quotidien par la compréhension des mécanismes psychologiques qui agissent dans un environnement de tension ou sous haute intensité. Un négociateur bien entraîné et préparé pourra gérer la pression et se montrer résistant au stress.

Un négociateur qui négligerait d'inclure cette partie de son profil dans sa préparation ou dans son entraînement serait submergé par le stress à la moindre mise sous pression de la partie adverse et perdrait ses moyens.

7 L'évolution du profil de négociateur dans le temps

Le profil d'un négociateur évolue tout au long de sa carrière, et ses expériences personnelles et professionnelles vont façonner ses compétences et ses qualités.

a. Les expériences vécues

Chaque situation de négociation doit devenir une source d'apprentissage et de progression personnelle. Il est donc fondamental de la débriefer pour en tirer des enseignements. Les techniques de débriefing seront abordées dans le chapitre 9 de cet ouvrage.

b. La valorisation des réussites et des échecs

Il est fréquent de valoriser les réussites et de glisser les échecs sous le tapis : on préfère toujours célébrer une victoire plutôt qu'une défaite. Or, souvent, on apprend plus de ses échecs que de ses réussites, et la négociation ne fait pas exception à la règle.

Exemple

Une leçon qui coûte cher...

- Un négociateur travaillant pour une banque américaine se trouve dans une situation bien inconfortable : par sa faute, la banque a perdu 6 millions de dollars. Il a commis une erreur dans sa stratégie de négociation, et le deal a été annulé par la partie adverse. Persuadé qu'il va perdre sa place, il prend les devants et propose sa démission à son patron. Ce dernier lui répond : « Vous n'y pensez pas ?!? Je viens de dépenser 6 millions de dollars pour vous former ! » Certainement une véritable leçon qu'il n'est pas près d'oublier !

FOCUS

Le NSTAA

Comme les tests TOEIC® et TOEFL® sont aujourd'hui les références dans le cadre de l'évaluation des compétences en anglais, le test NSTAA (*Negociation Skills Test And Assessment*) a été conçu pour apprécier vos connaissances et vos compétences en négociation selon des standards universels. Issu de l'expérience et de la collaboration d'un collège d'experts mondiaux dans les différents domaines de la négociation complexe (diplomatie, conflits sociaux, négociation commerciale, prise d'otage, médiation…), le NSTAA est un test en ligne de 50 questions qui dure 25 minutes. Cette évaluation porte sur chacun des domaines de la négociation qui vous permet d'apprécier et de mesurer votre véritable talent de négociateur.

www.nstaa.com

SECTION 3

NÉGOCIER EN ÉQUIPE

Comme nous l'évoquions au début de ce chapitre, la négociation est un travail d'équipe, que ce soit dans la phase de préparation ou dans la phase de conduite. La phase de renseignement ayant déjà été abordée dans le chapitre 3, nous analyserons ici la phase de conduite de la négociation en elle-même.

Plusieurs configurations d'équipe de négociateurs au contact sont possibles : un binôme, un trinôme ou une équipe de plus de trois membres. Nous avons choisi d'étudier dans le détail les configurations à deux, à trois et à six négociateurs. Cependant, on ne peut pas toujours travailler en

équipe, il convient donc de s'interroger aussi sur la meilleure façon de négocier quand on est seul au contact.

1 Négocier en solo

Les situations dans lesquelles on se trouve seul pour négocier sont très nombreuses : une relation employeur/employé en face à face, un rendez-vous commercial avec un consultant indépendant, autant d'occasions où l'on peut se retrouver seul et devoir assumer toutes les fonctions à mettre en œuvre dans la conduite de la négociation.

a. La charge cognitive en négociation complexe

Il est important de comprendre la notion de « charge cognitive » qui a été étudiée dans de multiples domaines. En négociation complexe, nous l'appréhendons comme la capacité immédiate de travail qui permet d'enchaîner simultanément des tâches : écouter son interlocuteur, préparer une réponse, observer les réactions des parties prenantes, maîtriser ses émotions…

> En négociation complexe, la charge cognitive est la capacité immédiate de travail, permettant de réaliser dans le même temps un nombre donné de tâches plus ou moins complexes.

La notion de charge cognitive, telle que nous l'utilisons en négociation, est très souvent rattachée au « nombre de Miller » : 7, plus ou moins 2. Pour le psychologue américain George Miller[5], le nombre d'objets pouvant être retenus par la mémoire de travail d'un humain moyen est de 7, plus ou moins 2, selon les personnes ou les conditions.

Exemple

Dépassé par les événements

- Oscar, chef d'entreprise, fait face à une situation imprévue : plusieurs de ses collaborateurs entrent dans son bureau pour venir se plaindre des odeurs diffusées par une nouvelle machine-outil. Ils ont déjà évoqué le problème, mais sont à ce jour excédés. Ils demandent des explications directement auprès de leur dirigeant. Devant plusieurs collaborateurs en colère, s'exprimant tous en même temps, Oscar se sent

acculé et incapable d'apporter une réponse efficace. Il balbutie, évoque des solutions sans rapport avec le problème, et décide finalement d'arrêter la machine, sans considérer les impacts sur la production. Lors du débriefing de cette « négociation » traumatisante, Oscar comprend qu'il a été dépassé par les événements, et que malgré son efficacité habituelle, il n'a pas su gérer tous les paramètres de la situation de manière consciente et productive.

Notre conseil

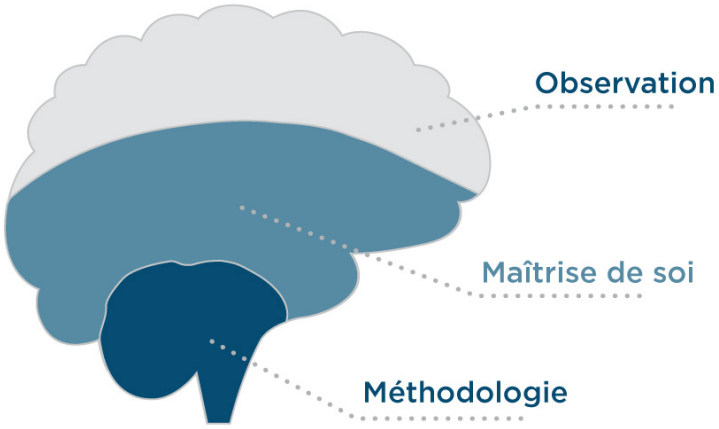
Dans l'entraînement d'un négociateur, il faut prévoir des phases de négociation accompagnées de perturbations auditives et visuelles : musique très forte, images qui défilent, tâches annexes à réaliser en même temps que la négociation. La surabondance de données à intégrer permet au négociateur de « muscler » sa charge cognitive en l'habituant à être perturbée en phase de conduite de la négociation.

Chacun de nous, en phase de négociation, a donc une capacité de travail limitée par notre charge cognitive. Pour George Miller, notre charge cognitive supporte de 5 à 9 paramètres. Dans les faits, il s'avère que nous gérons moins d'éléments que ce que Miller évoque : les observations empiriques menées par des équipes de négociateurs professionnels évoquent d'autres chiffres. En situation « normale », la charge cognitive permettrait de gérer simultanément 4 à 6 paramètres de manière consciente et organisée. Lorsque la situation se déroule dans un contexte de stress moyen, le nombre de paramètres s'abaisse entre 1 et 3. Quand un enjeu personnel est mis en cause dans la situation, un négociateur peut seulement gérer de 0 à 2 paramètres. Autant dire que la charge cognitive d'un négociateur devant résoudre un problème personnel et stressant est extrêmement limitée.

b. Préserver sa charge cognitive

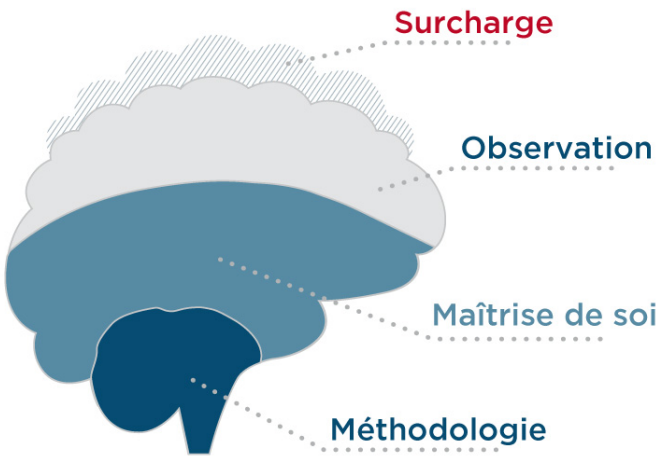
Un négociateur qui travaille en solo doit gérer dans le même temps trois actions majeures : maîtriser les outils de négociation et la méthodologie qu'il va utiliser, rester maître de lui-même et de ses émotions, observer le comportement et les réactions de la partie adverse pour s'adapter en conséquence.

Figure 6.6 Utilisation de la charge cognitive en négociation



Mais face à une situation mal préparée, avec des événements stressants ou inattendus, ou face à des réactions inappropriées de la part de la partie adverse, un négociateur en solo peut se trouver en surcharge cognitive et perdre ses moyens, oublier ses fondamentaux techniques, ou encore ne plus réagir en fonction de la partie adverse, parfois même les trois simultanément.

Figure 6.7 Surcharge de la charge cognitive



c. S’organiser pour négocier en solo

Pour préserver sa capacité d’action, un négociateur agissant seul va devoir se préparer et s’organiser en conséquence.

• La méthodologie de négociation

Le référentiel PACIFICAT, par sa capacité à être appliqué en quelques questions-clés, permet de préserver la charge cognitive du négociateur. Pour ne pas être submergé par les données à intégrer en phase de contact, la rédaction des outils tels que le Mandascan, l’OCP, le Socioplan ou l’ossature stratégique permet, d’un simple coup d’œil, de revenir aux données principales de la conduite : marges de négociation, alliés, etc.

• La maîtrise de soi

La maîtrise de son propre stress et de ses émotions est une compétence trop peu travaillée dans l’entraînement des négociateurs : être capable de rester maître de soi en toutes circonstances est un atout indéniable, particulièrement pour celui qui négocie tout seul. Une partie spécifique de ce chapitre sera consacrée à cette aptitude.

• L’observation de la partie adverse

L’observation des interlocuteurs dans la conduite d’une négociation s’avère fondamentale pour qui veut réussir : comme nous l’avons déjà mentionné, le facteur humain et sa cohorte d’aléatoires peuvent être soit une contrainte, soit une opportunité. Dans le chapitre 7, nous aborderons les techniques de lecture comportementale, qui seront d’une aide précieuse dans la maîtrise de l’observation de la partie adverse et dans la gestion de sa propre charge cognitive.

2 Négocier en binôme

Le principe de travail en binômes est utilisé dans les métiers qualifiés de « sensibles » ou à risques : pompiers, policiers, plongeurs, contrôleurs dans les installations nucléaires, pilotes de chasse, tous travaillent en binômes pour se sécuriser mutuellement et accroître leur efficacité.

Les négociateurs professionnels, qu'ils soient spécialisés en négociation commerciale, sociale, diplomatique ou en négociation de crise, privilégient également le fonctionnement *a minima* à deux équipiers.

PAROLE D'EXPERT

L'essentialité du binôme

Virginie Guyot, ex-pilote de chasse, leader de la Patrouille de France

Dans l'imaginaire collectif, le pilote de chasse a une réputation de solitaire voire d'individualiste, réputation renforcée par la cinématographie relative à cet univers et en particulier le film culte des années 1980 *Top Gun*. Pourtant, un pilote de chasse ne part jamais seul en mission de guerre. En effet, tout comme le binôme est l'unité de base au combat terrestre, l'unité de base dans l'aviation de chasse est la patrouille de deux avions.

L'objectif principal est évidemment d'assurer la sécurité mutuelle des membres de la patrouille. En cas d'incident ou d'accident, le rôle du binôme est de fournir un soutien inconditionnel au pilote en difficulté en l'aidant dans la gestion de sa panne, en marquant la position du crash ou en protégeant le pilote éjecté face à l'ennemi par exemple.

Mais le binôme – patrouille de deux avions – est aussi la configuration minimale la plus performante pour réussir une mission aérienne. La troisième dimension n'étant pas un milieu naturel pour l'Homme, un pilote, même expérimenté, peut rapidement arriver à saturation en cas de surcharge cognitive, en particulier en milieu hostile. Au cours d'une mission, le pilote de chasse doit gérer de très nombreuses informations, qu'elles soient d'ordre technique, tactique, émotionnel ou liées à l'environnement de la mission. Une bonne organisation au sein du binôme, avec une répartition efficace des tâches définie lors du briefing, permet incontestablement d'optimiser les ressources de la patrouille et de gagner en agilité.

Par exemple, dans le cas d'une mission d'appui feu (dont l'objectif est, pour les avions, de protéger des troupes terrestres amies prises à partie par l'ennemi), la répartition des rôles est primordiale. Lorsque l'avion leader est en engagement, l'avion équipier est systématiquement en soutien : vérification des « fondamentaux » (vitesse, altitude, paramètres moteurs, etc.) et prise de recul sur l'environnement global (surveillance de l'évolution des conditions météorologiques, surveillance de la menace ennemie, etc.). Dans un souci de préserver le potentiel humain de la patrouille (stress, fatigue, responsabilités), les pilotes échangent les rôles à chaque engagement.

En vol, un pilote de chasse remet véritablement sa vie entre les mains de son coéquipier. C'est la raison pour laquelle, avant tout déploiement en opération extérieure, ces binômes alors appelés « équipages de guerre » sont constitués avec beaucoup d'attention, en fonction notamment des affinités et des liens de confiance entre les pilotes du détachement, afin que pour chaque binôme, 1+1 soit strictement et largement supérieur à 2 !

a. Le binôme, unité de base de la négociation

Le binôme est l'unité de base à privilégier en toute situation de négociation. À deux, les négociateurs sont plus efficaces, plus sereins, et perçus par la partie adverse comme plus convaincants car, s'ils sont bien préparés, ils font preuve d'une complémentarité parfois déroutante pour la partie adverse.

Cet intérêt pour le binôme se justifie par de multiples raisons.

Un binôme de négociation en action
(accompagné d'un opérateur en protection)

• La diversité des pouvoirs de négocier

En associant deux négociateurs qui n'ont pas les mêmes facteurs de pouvoirs (institutionnel, situationnel, relationnel et personnel), on augmente les facteurs de légitimité vis-à-vis de la partie adverse ainsi que les possibilités de répondre à une demande adverse.

Exemple

- Un négociateur commercial accompagné d'un négociateur expert de la technicité du dossier couvrira un spectre de questions plus large qu'un négociateur seul au contact.

• La diversité des profils et des appétences des négociateurs

Les qualités et les appétences sont différentes d'un négociateur à un autre. En travaillant à deux, on peut compenser les points faibles de l'un par les points forts de l'autre, ou compléter les compétences de l'un par celles de l'autre.

Exemple

- Un négociateur qui a du mal à créer la relation, du fait de son impassibilité naturelle, peut se voir épauler par un négociateur empathique.

• La diversité des profils culturels

Dans le cadre de négociations internationales, il est opportun d'avoir dans le même binôme un négociateur issu de sa propre culture, ainsi qu'un négociateur appartenant à la culture de la partie adverse qui saura maîtriser ses codes culturels.

• Les techniques à deux négociateurs

Il existe plusieurs techniques de négociation qui ne fonctionnent qu'à deux. Elles seront, pour les principales, énumérées un peu plus loin dans cette section.

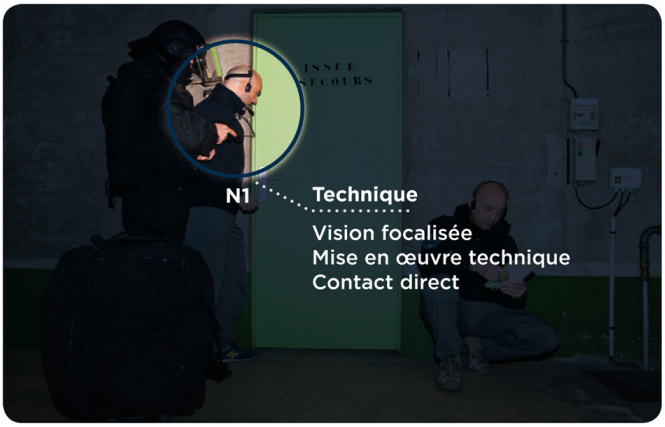
• L'addition des charges cognitives

Deux négociateurs, bien organisés, potentialisent leur charge cognitive, gérant ainsi une palette plus large de facteurs que s'ils étaient seuls. C'est ce que nous verrons dans l'étude de la répartition des rôles entre le N1 (négociateur n° 1) et le N2 (négociateur n° 2).

b. Le N1 : un négociateur technique

Le premier négociateur, aussi appelé *N1**, est le négociateur au contact qui gère la relation directe avec la partie adverse.

Figure 6.8 Le rôle du N1 dans le binôme



Le N1 est ce que l'on appelle un négociateur « technique », concentré sur le lien direct avec la partie adverse. Il doit avoir une vision focalisée sur les échanges et appliquer les techniques qui ont été choisies lors de la phase d'identification de la stratégie. Dans le binôme, son rôle est important car il va déterminer le contenu des échanges et insuffler le rythme.

L'intérêt d'affecter un négociateur exclusivement au contact direct réside dans le fait qu'il se concentre sur la création d'une relation empathique, tisse un lien fort pour faire passer ses messages et défendre l'objectif qui lui a été fixé. Il est libéré de l'observation de la partie adverse, car le second négociateur (N2) pourra s'y consacrer.

FOCUS

Le choix du N1

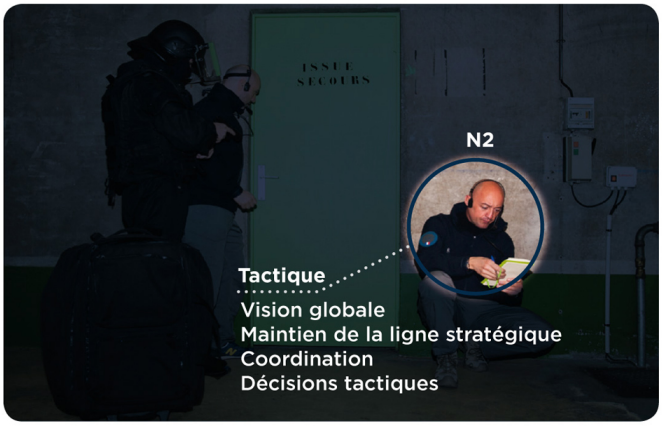
Le choix du négociateur de contact se fait en fonction de deux paramètres :

- **Le profil adapté à la partie adverse :** dans la plupart des négociations, on choisit un N1 avec un profil compatible avec celui de la partie adverse. Il peut s'agir, par exemple, d'une proximité culturelle, d'une anamnèse favorable, ou même d'une proximité dans la formation initiale.
- **Le choix de la technique en binôme** : on peut, par exemple, décider de commencer par une relation dure, avec un N1 opposant, pour ensuite adoucir les échanges avec un N2 facilitant. Dans ce cas, on choisira un N1 avec un profil peu compatible avec la partie adverse.

Le N2 : un négociateur tactique

Le second négociateur, aussi appelé *N2**, assure la vision tactique de la négociation. Il joue également le rôle de soutien du N1 et coordonne les actions.

Figure 6.9 Le rôle du N2 dans le binôme



Le N2 est le négociateur « tactique » : son rôle est de maintenir la ligne stratégique fixée en phase de préparation et d'assurer la coordination tactique de la négociation. Positionné avec du recul, il reste ainsi objectif, observe les réactions de la partie adverse et prend des décisions tactiques.

Le N2 a, en plus de sa mission de « recul » sur la situation, un rôle de soutien du N1. La manière d'apporter son soutien dépend de la configuration du contact :

- **Contact en face à face** : le N2 peut venir épauler le N1 dans la mise en œuvre de ses techniques de négociation. Il doit cependant veiller à ne pas le discréditer ni à aller trop vite dans le déroulé de ce qui a été prévu pour ne pas « couper l'herbe sous le pied » de son collègue.
- **Contact téléphonique** : le N2 dispose d'une plus grande liberté dans le cadre d'une négociation par téléphone. Il peut conseiller le N1 en inscrivant ses conseils sur une feuille de papier, ou

communiquer par signes afin de lui transmettre des informations ou des directives.

FOCUS

La confiance envers le N1

La force du binôme réside, au-delà de la préparation technique, dans la relation de confiance entre le N1 et le N2. Ce lien se crée par étapes :

- Une formation sur le même référentiel de négociation, pour travailler en respectant les mêmes étapes et en enchaînant les mêmes questions.
- Un entraînement en commun : comme pour un jeu de double au tennis, les N1 et N2 s'entraînent ensemble pour coordonner leurs actions. En connaissant le « jeu » de son partenaire, l'autre adapte son action face à la partie adverse.
- La création d'un mode de communication (verbal, visuel…) pour communiquer discrètement en phase de contact.

La préparation du binôme revêt une importance capitale car en cas de désaccord ou de discorde, la partie adverse pourrait utiliser à son profit cette discordance ou ce désaccord entre eux.

Exemple

Coup dans le dos

Deux représentants du personnel font face à leurs DRH dans le cadre de la gestion d'un licenciement : un collaborateur, membre de leur syndicat, a été licencié à la suite d'une faute dans l'exercice du service. La stratégie des représentants syndicaux est simple : maintenir une ligne dure, en menaçant de faire débrayer les salariés, jusqu'à la réintégration du collaborateur licencié. Les deux négociateurs sont coordonnés, et les membres de la DRH ne parviennent pas à trouver de faille. Mais à l'occasion d'une discussion inopinée, un membre de la direction perçoit que l'un des deux syndicalistes n'approuve pas la stratégie et estime que la faute commise par le salarié licencié est réelle et sérieuse. Forts de cette information, les DRH vont insister sur le bien-fondé de la procédure en relation avec la faute commise. Déstabilisé et en proie à un questionnement éthique, le syndicaliste hésitant abandonne son collègue à la ligne dure. Devant cette division, la décision de licenciement est maintenue et les salariés ne débrayeront pas. La division du binôme des négociateurs syndicaux a ruiné leur stratégie et leur détermination.

d. Les techniques à deux négociateurs

Les techniques à deux négociateurs sont relativement classiques en négociation, la plus connue étant le « bon et le méchant ». Si certaines sont plus efficaces que d'autres, elles nécessitent toutes une bonne préparation et une bonne entente entre les membres du binôme.

• Le « bon et le méchant »

Très courante dans les films policiers des années 1970 et 1980, la méthode du « *good cop / bad cop* » a fait des émules en négociation. Cette technique a pour objectif principal de créer une relation plus stable avec le négociateur qui joue le « bon » tout en se servant du rapport de force lié au comportement du négociateur qui joue le « méchant ».

La partie adverse se trouve parfois déstabilisée, faisant ainsi face à un négociateur qui cherche à trouver une solution pacifique et à un autre qui remet systématiquement en question toute possibilité de s'entendre. Cette technique de « chaud et froid » remet en cause tout semblant d'accord suggéré par le N1 et rejeté par le N2, ce qui a pour effet de pousser la partie adverse à soutenir les propositions du N1 pour ne pas risquer de devoir négocier avec le N2.

Verbatim

Partie adverse : « Je trouve que nous sommes sur une bonne voie pour trouver une solution qui peut satisfaire les intérêts de tous.
N1 : — Nous avançons bien effectivement, même si nous avons encore quelques points à trancher.
N2 : — Vous trouvez que nous avançons ? Franchement, je n'en ai pas l'impression. Vos propositions sont très loin de ce que nous attendons. »

FOCUS

Une technique de garde à vue

« Le bon et le méchant » est une technique utilisée dans le monde entier pour les services d'enquête et d'investigation. Quand un individu est interrogé, il a souvent affaire à un policier réfractaire, fermé, et à un policier plus ouvert, presque amical. Par effet de contraste, le second policier, en jouant sur l'empathie, bénéficie d'une relation plus efficace et suscite des aveux plus facilement.

• Le « bon et le méchant tournant »

Variante de la technique précédente, elle se prépare de la même façon. Mais au cours de la négociation, celui qui joue le bon change de rôle pour faire le méchant, et inversement. Cette technique cherche la déstabilisation de la partie adverse, qui ne sait plus vers quel négociateur chercher un soutien lors des échanges.

Attention cependant : les rôles d'opposants ont tendance à impacter défavorablement l'image des négociateurs, et même quand ils changent de rôle, ils laissent une impression négative pouvant se révéler défavorable dans le temps.

Verbatim

- *Partie adverse : « J'ai du mal à comprendre vos positions. Tout à l'heure, j'avais l'impression que nous étions près d'une solution, et maintenant vous revenez en arrière.*
  N1 : — Ce n'est pas du tout cela. C'est vous qui revenez en arrière !
  N2 : — Nous sommes quand même d'accord sur l'essentiel, non ?
  Partie adverse : — Mais justement, je ne sais plus sur quoi nous sommes d'accord.
  N1 : — Nous avons donné notre accord sur votre principale proposition, tout de même.
  N2 : — Ah non ! Moi, je n'ai pas donné mon accord… »

• Le « sacrifice »

Comme son nom l'indique, cette technique consiste à sacrifier un des négociateurs du binôme. Contrairement à la technique précédente, où le N1 joue le bon et le N2 joue le méchant, c'est le N1 qui se sacrifie en jouant le rôle du négociateur opposant et difficile. Il mène le contact pendant que le N2 observe les réactions de la partie adverse. En faisant monter la pression de manière inutile, le N1 perd une partie de sa légitimité. Le N2 intervient alors en se montrant facilitant, et par opposition au N1, il bénéficiera d'un effet de contraste positif et d'une relation favorable.

Attention cependant, car le N1 perdant sa légitimité par son opposition affichée, il ne devra pas être amené à maintenir une relation durable avec la partie adverse, ce rôle étant plutôt dévolu au N2.

Verbatim

- *Partie adverse : « J'ai du mal à comprendre vos revirements et vos changements de position.*
  N1 : — Je ne vois pas ce qui est difficile à comprendre, je pensais avoir été très clair.
  N2 : — Il s'agit peut-être d'un simple problème de formulation, si vous le voulez bien, je vais me permettre de faire le résumé de ce que nous venons de nous dire. »

• Le « technique et le généraliste »

Cette répartition des rôles a pour objectif d'apporter deux expertises différentes au binôme. Un négociateur va avoir une vision « généraliste » de la négociation : il embrasse le sujet au sens large, aborde tous les thèmes et gère les sujets généraux. L'autre négociateur va quant à lui avoir une vision « technique » du sujet, pour pouvoir apporter à la partie adverse des réponses précises.

Verbatim

- *Partie adverse : « J'ai bien compris les aspects financiers de la solution informatique que vous me proposez, et les conditions générales de ce contrat. Par contre, pouvez-vous me dire si votre logiciel sera compatible avec notre système informatique ?*
  N1 : — Je suis heureux que nos conditions générales vous conviennent. Mon collègue va pouvoir vous apporter une réponse plus technique.
  N2 : — Effectivement, j'ai étudié les spécificités de votre système, et notre logiciel pourra s'y intégrer sans aucun problème de compatibilité. »

3 *Négocier en trinôme*

Le trinôme de négociation est une version élaborée du binôme : aux deux négociateurs de contact s'ajoute un *superviseur** visant à apporter sa vision tactique et dégager le N2 de cette tâche.

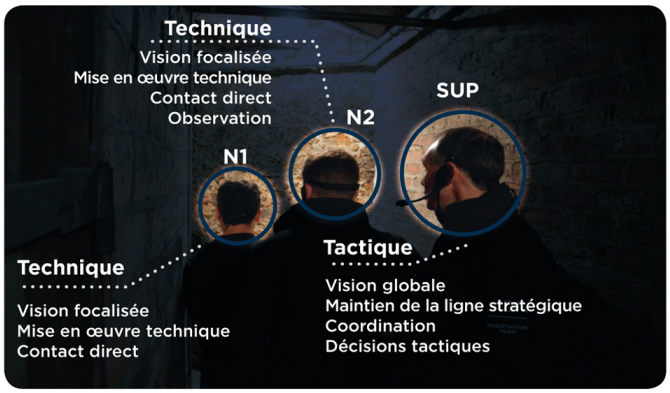
Le négociateur superviseur, aussi appelé SUP, est le leader tactique de l'équipe dont il assure la coordination, et pour laquelle il prend les décisions tactiques en se référant au décideur stratégique.

Un trinôme de négociation en action

a. Un binôme de contact

La présence du superviseur dans le trinôme a peu d'impact sur le N1, qui assure le contact direct comme il le fait habituellement dans un binôme. Mais le SUP va complément changer le rôle du N2 par rapport à ce qu'on attendrait de lui dans une équipe à deux : dégagé de son rôle de prise de recul et de coordination, le N2 va pouvoir consacrer 100 % de sa charge cognitive à la relation avec la partie adverse et au soutien du N1. Si le binôme est l'unité de base de la négociation, le trinôme est l'équipe la plus efficace et la plus agile de la négociation.

Figure 6.10 Répartition des rôles dans un trinôme de négociation



Il n’y a pas de relation hiérarchique à proprement parler entre les N1 et N2 dans le binôme, mais la séparation stricte de leur vision (technique pour le N1 et tactique pour le N2) n’est pas forcément favorable à une cohésion d’action, le N2 étant positionné en recul par rapport au N1. En trinôme, la complicité et la fluidité des deux négociateurs de contact s’expriment pleinement car ils agissent au même niveau.

b. Un superviseur tactique

Le SUP du trinôme de négociation est généralement choisi pour son expérience et sa maîtrise de soi. Au-delà de sa mission de supervision, il participe aussi à la création de la confiance de l’équipe. Le SUP assure plusieurs rôles pour garantir l’efficacité des N1 et N2.

• La vision tactique sur la négociation

En se positionnant en recul par rapport aux échanges, le superviseur se préserve de l’engagement émotionnel et relationnel dans lequel le(s) N1 et/ou N2 pourraient s’égarer. Il peut les recentrer sur un mode d’action plus rationnel s’il constate qu’ils se laissent entraîner dans une spirale émotionnelle.

• Le maintien de la ligne stratégique

Le superviseur assure la fonction d’alpha-leader de l’équipe de négociation. Grâce à sa vision globale, il s’assure du maintien de la ligne stratégique fixée par le décideur, en particulier dans le cadre de la fixation du mandat et de la création du Mandascan.

Exemple

Sortie de route

Alors qu'ils négocient âprement un contrat de commercialisation de composants électroniques, Maria et Miguel, représentant une société mexicaine, ne s'aperçoivent pas qu'ils sortent du mandat qui leur a été donné par leur direction générale. Ils sont tellement obnubilés par les conditions de paiement, axe très important pour eux, qu'ils ne se rendent pas compte que la partie adverse les amène à faire des concessions importantes sur les prix et sur un engagement plus long que celui prévu par leur mandat. Fort heureusement, Arturo, leur superviseur, garde la tête froide et profite d'un break pour les ramener au Mandascan qui a été fixé. Après la négociation, lors du débriefing, les deux négociateurs expliquent qu'ils ont totalement oublié le prix et la durée de contrat car ils étaient focalisés sur les conditions de paiement. Ils ont eu le sentiment que leur stratégie fonctionnait. Le superviseur a pleinement rempli son rôle.

• La coordination des actions

Le superviseur s'assure également du respect de la répartition des rôles fixée par les deux négociateurs au contact. Il garantit un fonctionnement efficient et règle les conflits potentiels dans la mise en œuvre de techniques de négociation.

• Le contact avec le décideur stratégique

Le superviseur est le contact privilégié du décideur : il lui rend compte de l'avancée de la négociation, lui indique les points de mandat qui ont été atteints et sollicite de sa part les décisions stratégiques qu'il estime nécessaires : révision des points objectif, modification de la stratégie globale, etc.

• La prise de décision tactique

Le superviseur peut, quand la situation l'impose, prendre des décisions tactiques qui vont au-delà de la simple coordination de l'équipe ou du bon fonctionnement entre les négociateurs. Il est possible de préparer cette marge de décision à l'avance lors de la création du Mandascan. Quand cela est prévu, le superviseur peut bénéficier d'un point de bascule spécifique qui s'intercale entre le point objectif et le point de bascule du décideur.

FOCUS

Quand le superviseur négocie

Dans certaines situations, le SUP s'implique directement au contact de la partie adverse et prend part aux discussions. Par exemple, lorsqu'une relation antérieure existe entre le

superviseur et la partie adverse, où quand la partie adverse perçoit, de la part du superviseur une autorité sur le binôme de contact ou une capacité de décision intermédiaire plus favorable.

Il ne doit pas s'impliquer trop tôt, au risque de perdre son recul nécessaire ou de devoir prendre des décisions sans avoir tous les éléments indispensables à la bonne compréhension du contexte. Il doit aussi considérer qu'en intervenant directement dans les échanges, il se prive de « l'effet fusible » qu'il ne pourra définitivement plus retrouver.

c. Les techniques à trois négociateurs

Toutes les techniques à deux négociateurs sont valables en trinôme, sous la supervision du SUP. Quelques variantes sont cependant plus spécifiques à un fonctionnement en trinôme.

• Le « deux contre un »

Dans ce cadre, les deux négociateurs N1 et N2 se liguent pour manifester une opposition aux propositions de la partie adverse. Le superviseur se garde de prendre position ou de manifester un soutien à ses négociateurs. Puis, quand la situation s'enlise, il prend la main sur la relation pour se montrer plus ouvert à un accord et bénéficier d'un effet de contraste positif.

• Les « alliés tournants »

C'est une variante de la technique en binôme le « bon et méchant tournant », mais au lieu d'avoir une alternance entre un négociateur « bon » et un négociateur « méchant », ce sont deux bons ou deux méchants contre le troisième négociateur qui joue le rôle inverse des autres, puis ils changent de rôles inopinément. Cette technique de déstabilisation de la partie adverse peut bloquer les échanges et doit se terminer par un repositionnement positif d'au moins deux des trois membres du trinôme.

4 Négocier à six

La complexité des négociations, leur caractère interprofessionnel, la complication des règles juridiques ou des contextes techniques, imposent des équipes pluridisciplinaires bien organisées. Face à ces situations particulièrement complexes, le nombre idéal de coéquipiers, pour un fonctionnement optimal, est de six négociateurs.

Une équipe de négociation à six

a. L’équipe optimale

L’équipe optimale, en négociation complexe, se compose de six négociateurs, car elle regroupe tous les rôles nécessaires à un succès : l’équipe est suffisamment grande pour accueillir des profils variés et remplir toutes les tâches nécessaires à une solution positive, mais aussi assez réduite pour pouvoir créer une vraie cohésion entre ses membres et une agilité maximale face à la partie adverse. Dans la réalité cependant, une équipe à six reste moins agile qu’un trinôme, car son animation et sa cohésion réclament plus d’entraînement et plus de coordination durant la négociation.

Figure 6.11 Répartition des rôles dans une équipe à six

b. Les négociateurs de contact

Dans une équipe de six négociateurs, les N1 et N2 jouent les mêmes rôles que dans une équipe en trinôme, et peuvent utiliser les mêmes techniques que celles vues précédemment.

c. Le référent de l'équipe

Le *référent**, appelé REF, joue le rôle du référent technique pour les négociateurs au contact et assure leur coordination.

Le référent, appelé REF, prend une partie de la tâche du superviseur en ayant le lien direct avec les deux négociateurs et en concentrant son action sur l'assistance à la conduite de la négociation. Il décharge donc le SUP de sa mission de maintien de la vision tactique sur la négociation et de coordination des actions des N1 et N2.

Exceptionnellement, le référent peut intervenir dans la négociation si les N1 et N2 sont en difficulté, et s'il a une opportunité de reprendre la main.

d. Le superviseur

Déchargé de l'observation de la conduite de la négociation par le référent, le superviseur se concentre sur la vision stratégique, avec trois tâches principales déjà évoquées, dans le cadre d'un trinôme : le maintien de la ligne stratégique (maintien de la ligne fixée par le décideur, en particulier dans le cadre de la fixation du mandat et de la création du Mandascan), le contact avec le décideur stratégique (révision des points objectif, modification de la stratégie globale, etc.) et la prise de décision tactique (point de bascule spécifique).

e. Le chrono

Le *chrono**, appelé CHR, assure le suivi chronologique de la négociation et du renseignement.

Le rôle du négociateur chrono est d'assurer le suivi exhaustif du planning de la négociation. Il note la teneur des échanges, leur durée, les événements marquants ainsi que toutes les informations qui lui semblent importantes pour débriefer chaque rencontre et pour traiter le renseignement avec l'expert (étudié au point f.).

Le chrono, aussi appelé CHR, tient une mission importante pour l'équipe. Son travail va permettre d'accomplir plusieurs tâches essentielles pour le suivi de l'ensemble de la négociation.

Notre conseil

Faites tourner les négociateurs de vos équipes dans toutes les fonctions : un jour N1, un autre chrono, un autre N2. En connaissant les rôles et les missions de chacun, les membres de l'équipe renforcent leur cohésion interne et leur capacité de coordination.

• Le suivi des échanges

Le CHR est responsable du suivi des échanges sur le fond et sur la forme dans une main courante. Sur le fond, il prend en note le contenu des points

discutés ou négociés, ainsi que les engagements de chacun, les accords donnés ou les refus exprimés. Sur la forme, il indique les moments marquants, positifs ou négatifs, les réactions de la partie adverse, les changements de ton, tout ce qui apporte une lecture plus cohérente du comportement de la partie adverse.

Le chrono est avant tout un négociateur. Formé comme les autres aux mêmes méthodes et aux mêmes techniques, il peut ainsi faire le choix de ce qu'il va retenir ou pas dans les échanges, en toute connaissance de cause.

Exemple

Tri sélectif

- Après une grosse journée de négociation, une équipe commerciale rentre à l'hôtel pour un repos bien mérité. Le lendemain, le superviseur de l'équipe souhaite faire un point d'étape à ses supérieurs. Avec le chrono, il reprend la main courante et constate qu'il n'a absolument rien à ajouter ni à retirer : son CHR, également négociateur professionnel, a su faire le tri dans la multitude des échanges de la veille en ne gardant que l'essentiel. Le superviseur a ainsi pu rapidement faire une synthèse précise et exhaustive à ses N+1.

• Le débriefing des rencontres de négociation

La main courante du CHR permet, après chaque rencontre de négociation ou durant les breaks, de débriefer le contenu des échanges pour comprendre ou revenir sur un point précis, ou pour réajuster une stratégie ou un comportement préjudiciable à la négociation.

• Les relèves de négociateurs

Lors de négociations qui s'éternisent, il est fréquent de voir des négociateurs quitter l'équipe momentanément et d'autres venir les remplacer. Pour assurer une relève sans à-coups, les négociateurs « montants » (qui rejoignent l'équipe) sont briefés par les négociateurs « descendants » (qui quittent l'équipe). Ce briefing se fait poste par poste, mais n'exclut pas le fait pour les négociateurs montants de relire la main courante rédigée par le chrono, s'assurant ainsi qu'ils intègrent bien le contexte de la situation, et également qu'il n'y ait pas de malentendu.

Exemple

Un oubli

- Un N2 ayant fraîchement relevé son homologue dans le cadre d'une négociation de fusion-acquisition qui s'éternise intervient lors d'un échange sur le sujet de la composition du conseil de surveillance de la nouvelle entité issue de la fusion. Il s'étonne de ne voir aucun des membres de l'ancienne équipe de management figurer dans le nouveau conseil. Au regard étonné du N1, il comprend qu'il a commis un impair et n'aborde plus le sujet. Lors de la pause, le N1 lui indique que ce point a déjà été traité deux jours plus tôt, et qu'il a fait l'objet d'une concession de la partie adverse. Cette information ne lui a pas été transmise par le N2 descendant qu'il a remplacé, mais elle figure en bonne place dans la main courante que, malheureusement, il n'a pas lue.

• Le débriefing final de la négociation

La qualité et l'exhaustivité de la main courante sont déterminantes dans l'efficacité du débriefing technique de la négociation. En se basant sur les informations relevées, l'équipe de négociation peut revenir, point par point, sur chaque étape de la négociation pour en tirer les enseignements nécessaires à son perfectionnement.

f. L'expert-spécialiste

L'*expert-spécialiste**, appelé EXP, étudie en temps réel les informations données par la partie adverse pour s'assurer de leur validité ou pour solliciter des compléments d'information.

L’expert-spécialiste de l’équipe, aussi appelé EXP, traite de l’ensemble des informations techniques de la négociation. Il valide les informations données par la partie adverse, soit durant la négociation, si les moyens le permettent, soit durant les pauses. Il procède également à la recherche de compléments d’information sollicités par le reste de son équipe et susceptibles de venir étayer leur compréhension sur un point précis des échanges.

L’expert est choisi pour son expertise au regard du sujet de la négociation, il est le « sachant » qui apporte sa connaissance sur le fond des discussions. Il est également favorable d’avoir dans l’équipe un expert reconnu pour son expertise par la partie adverse : cela lui confère un pouvoir situationnel très fort et renforce la crédibilité des propositions ou des oppositions de son équipe.

Exemple

Grosse pointure

- Un laboratoire pharmaceutique négocie avec les autorités de santé d’un État européen la mise sur le marché d’un médicament permettant de traiter une pathologie particulièrement complexe. Le prix de vente pour lequel le laboratoire négocie est très supérieur à ce que les autorités de santé sont prêtes à accorder. Ces dernières se basent sur une étude scientifique, mais remise en cause par le laboratoire, qui se fait accompagner à la séance de négociation par l’un des meilleurs experts, mondialement reconnu, dans cette spécialité. Ce dernier, en apportant son avis technique et sa connaissance, vient renforcer, par son intervention, le bénéfice thérapeutique du médicament et la justification financière demandée. Les autorités de santé revoient finalement leurs positions après la présentation de l’expert.

5 Négocier avec plusieurs équipes

Certaines situations de négociation nécessitent le recours à plusieurs équipes : négociations commerciales interentreprises, négociations diplomatiques multinationales, relations multi-syndicales impliquant différentes entités selon les sites, les pays, les métiers, et devant négocier simultanément.

Exemple

Accords nationaux

Dans un contexte économique tendu, un groupe industriel doit renégocier le temps de travail pour augmenter sa compétitivité sur le marché. Il possède huit sites de production et forme huit équipes de négociation composées de représentants des ressources humaines et du service juridique. Chacune prépare ses négociations en coordination avec le comité de direction. Un Mandascan commun est réalisé, tous les axes sont positionnés et chaque équipe connaît exactement ses marges de manœuvre. En agissant de manière coordonnée, chaque équipe reste ferme sur les points de rupture et maintient une ligne stratégique globale conduisant à la signature d'un accord pour l'ensemble du groupe sur tous les sites.

Une négociation multi-équipes nécessite une préparation rigoureuse et bien cadrée, orientée sur quatre axes majeurs : leadership, planification, coordination et débriefing.

a. Le leadership

Si une équipe a besoin d'un leader, l'organisation de plusieurs équipes en a encore plus besoin. Pour assurer le fonctionnement simultané de plusieurs groupes de négociation, un alpha-leader doit être désigné pour assurer le pilotage de l'ensemble. Il doit avoir l'autorité sur les superviseurs de chaque équipe, et la légitimité pour asseoir son leadership.

L'alpha-leader de plusieurs équipes n'est généralement pas le décideur, mais un « méta-coordinateur » qui s'assure de l'harmonie de l'ensemble des actions de négociation menées de concert. Toutefois, dans certaines organisations de taille restreinte, l'alpha-leader est aussi, parfois, le décideur.

FOCUS

L'exemple des armées

La conduite de méta-organisations, c'est-à-dire des équipes imbriquées sur plusieurs niveaux hiérarchiques, s'inspire aujourd'hui de ce que pratiquent les armées dans leur mode de fonctionnement, et notamment dans leur capacité d'adaptation dans un monde qui change. Dans un tel contexte, le rôle du « chef » est déterminant.

PAROLE D'EXPERT

Le rôle du chef

Contre-amiral François, ancien patron des fusiliers marins et des commandos de marine[6]

Au cœur d'un univers stratégique où tout s'accélère et où les maîtres mots sont partout « complexité », « ambiguïté », « incertitude », « volatilité », le chef militaire chargé de préparer ses hommes au combat n'échappe pas à l'impérieuse nécessité « d'agilité ». Pour les armées dans leur ensemble, l'agilité est désormais un enjeu primordial de commandement pour maintenir l'excellence opérationnelle alors que les cadres d'emploi immédiats mutent et se multiplient.

Mais l'agilité ne se déclare pas. Il n'y a pas d'agilité « hors sol » ou individualisée. L'agilité « productrice de valeur opérationnelle » est le fruit d'une alchimie répondant à plusieurs fondamentaux.

D'abord, elle prend appui sur la vision du chef, formalisée et communiquée. La vision doit être claire et inspirante, référencée à un contexte, se fonder sur des valeurs-clés de la communauté, être orientée vers un avenir désiré et appuyé par une équation de temps générale. Elle doit maintenir en éveil, animer le mouvement d'ensemble, aligner tout le monde vers un même objectif. Pour le chef militaire, son état-major et ses « *business units* », l'ambition supérieure est simple : placer sans discontinuité ses hommes en situation de succès opérationnel sur le terrain.

Ensuite, l’agilité s’exerce par une philosophie renouvelée de commandement. Celle où le chef se détermine plus que tout comme un « solutionneur de problèmes » et un « assembleur d’équipes ». À son échelon, il incarne cette « ingénierie de transformation » qui reçoit doutes et questionnements pour délivrer énergies positives et voies de solution. La performance de cette forme de leadership s’adosse cependant sur un savoir-faire clé : celui d’identifier et d’activer des écosystèmes à chaque fois spécifiques par lesquels les parties prenantes, internes et externes, vont être synchronisées et vont coproduire en réseaux afin de transcender les enfermements sectoriels.

Consubstantiellement, il n’y a pas d’agilité sans un dispositif animé par le chef. Ce dispositif porte notamment sur la gouvernance, pour combiner du cycle court – celui permettant de capter et de capitaliser sans délai les innovations – avec le temps long des affaires qui sont nécessairement à maturation lente. Pivoter n’est pas « girouetter ». Les « pivots » ne portent ni sur l’ambition, ni sur la mission, ni sur l’équation générale de temps, ni sur un socle de fondamentaux métiers et humains. Ils reconsidèrent seulement le focus, la portée de certains effets, les utilisateurs. Il s’agit d’avancer avec cohérence et force en ajustant et redistribuant les affaires autant que nécessaire mais avec la même boussole stratégique. Dans cette démarche, le chef doit être si besoin à même de réinventer les sujets socles de la communauté qui seraient dévoyés ou devenus atones tout en posant plusieurs nouveaux concepts thématiques autour desquels les actions vont s’orienter, le tout en appui de la vision d’ensemble. Une fois tout cela mis en place, il doit par ailleurs stimuler « l’intrapreneuriat », cette forme d’engagement professionnel où les échelons subordonnés sont eux aussi dans une dynamique entrepreneuriale, voient loin et décident rapidement par subsidiarité.

Enfin, il n’y a pas, bien sûr, de véritable agilité sans la détermination, l’intuition et l’intelligence émotionnelle du chef : celles qui au quotidien lui permettent d’anticiper, de

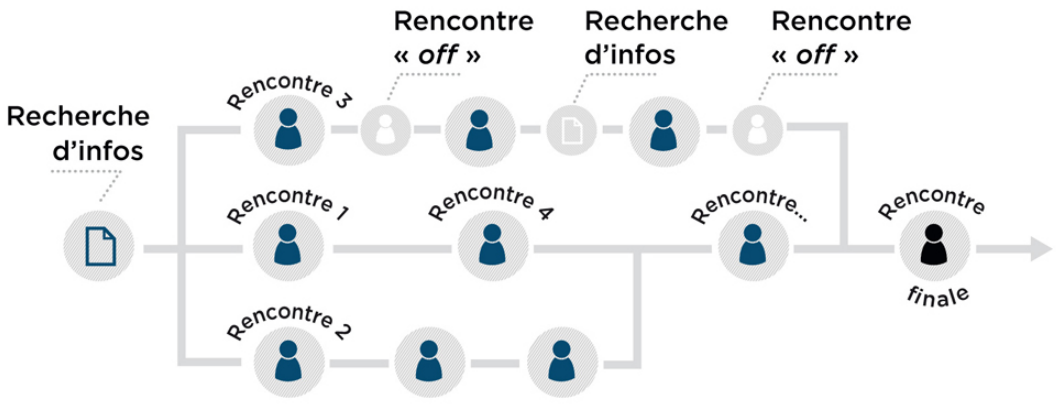
sentir les hommes, les choses, les nécessités de changement sous-jacentes ; celles qui l'interpellent au quotidien sur le risque de voir ses hommes « disruptés » par l'adversaire ; celles qui lui permettent de décider vite et avec un doute résiduel.

Car, dans un monde désormais très émotionnel, où les technologies sont à la portée de tous, décider rapidement pour peser immédiatement sur les volontés est pour sûr le principal avantage concurrentiel.

b. La planification

Une organisation méticuleuse de la planification doit être réalisée. L'utilisation du ROOL, vu dans le chapitre précédent, est à privilégier. Chaque rencontre de négociation doit s'intégrer dans une programmation précise, adaptable en fonction de l'évolution des échanges.

Figure 6.12 Négociations simultanées de plusieurs équipes



c. La coordination opérationnelle

L'alpha-leader fixe les règles de fonctionnement des équipes : celles-ci doivent prévoir la manière de lui faire remonter les informations, de prendre les décisions tactiques et de s'aligner sur la vision stratégique.

d. Le débriefing de chaque rencontre de négociation

Chaque rencontre, qu'elle soit officielle ou officieuse, doit faire l'objet d'un débriefing et d'une mise en commun des informations. Il est possible de désigner un chrono spécifique pour le groupe d'équipe, chargé de collationner les mains courantes des autres chronos et de les synthétiser pour les mettre à disposition de l'alpha-leader et du décideur global.

SECTION 4

LA PRÉPARATION DE L'ÉQUIPE

Une des caractéristiques de la complexité est l'incertitude qu'elle génère et les contraintes qui en découlent et qui s'imposent aux équipes de négociateurs. Dans ces conditions, il est nécessaire de maintenir un bien-être physique et mental optimal, afin de mobiliser efficacement, et au moment opportun, toutes les ressources pour concourir au succès de la négociation.

La préparation physique et mentale de l'équipe est désormais devenue incontournable dans les organisations de négociateurs professionnels. Cette phase, également appelée PHI (performance sous haute intensité), s'ouvre aussi aux non-négociateurs : savoir dormir pour bien se reposer, manger efficacement, se concentrer sur un objectif, autant de compétences devenues nécessaires pour tous les dirigeants et managers.

PAROLE D'EXPERT

Préparation

François Duforez, médecin du sport et du sommeil

Négocier est consommateur d'énergie. Cette énergie est essentiellement cérébrale : la récupération cérébrale est donc un facteur de réussite en négociation. Les facteurs de

récupération font dorénavant partie de l'entraînement sportif et professionnel : il faut récupérer afin d'être à nouveau performant. Quels sont les points-clés dérivés de nos études dans le monde des négociateurs professionnels ?

1. Bien dormir est une affaire de qualité plus que de quantité

Il faut du sommeil lent profond qui régénère les cellules cérébrales, mais qui consolide également la mémoire des souvenirs et des connaissances ; du sommeil paradoxal qui, entre autres, dilue les émotions, trie les apprentissages et organise la mémoire ; et du sommeil superficiel (celui des siestes) qui a un rôle dans la plasticité cérébrale. Les siestes, par exemple, ont une réelle efficacité quand les gens sont en dette de sommeil, avec des créneaux chronobiologiques entre 13h00 et 16h00 et entre 2h00 et 6h00 du matin.

2. Respecter des rythmes chronobiologiques est indispensable

Quelle que soit votre volonté ou votre motivation, c'est votre cerveau primitif, celui qui rythme votre fonctionnement automatique, qui aura toujours le dernier mot. Le corps humain n'est pas un ordinateur à qui on peut rajouter à volonté un programme ou des barres de mémoire. Il obéit à une rythmicité imposée par les contraintes de la Terre. Toutes les 24 heures, l'organisme subit l'alternance jour/nuit. Cette adaptation de nos cellules se traduit par une rythmicité circadienne (du latin *circa* : autour et *diem* : jour) de notre sommeil, c'est-à-dire d'environ 24 heures.

3. Pratiquer une activité physique régulière qui « a du sens »

La plasticité cérébrale est grandement facilitée par une pratique « intelligente » de l'activité physique. Spécifiquement, les personnes entraînées ont montré une activité neuronale de meilleure qualité dans les régions du cortex préfrontal et pariétal, régions impliquées dans les fonctions cognitives supérieures, dont le traitement de l'information et la prise de décision. Il est aussi fort probable

que l'exercice physique ait des effets sur la maîtrise de soi et la conscience d'une situation. La pratique de l'activité physique devrait être un point majeur de la préparation d'un négociateur professionnel.

4. Bien nourrir son cerveau

Un grand nombre de tâches cognitives peuvent être affectées par l'alimentation. En pratique, des tests de performance mentale ont été réalisés dans la recherche d'effets alimentaires : perception, mémoire verbale, mémoire spatiale, mémoire des chiffres, attention, vigilance, précision et vitesse de réaction, traitement de l'information et formes de raisonnement. Structurez votre efficacité professionnelle autour des repas et non l'inverse.

Le fait de bien bouger, de bien dormir, de bien se nourrir et de se relaxer n'est donc pas une perte de temps. C'est au contraire vivre avec le temps, le dilater, l'accélérer et l'intensifier. C'est rendre subjective la perception que nous en avons, en jouant non pas sur la durée de vie, mais sur la qualité de vie. C'est cela qui nous aide à exister davantage et à nous mesurer non pas au temps (il est plus fort que nous) mais à nous-mêmes.

1 La préparation physique

Il est nécessaire pour les négociateurs d'avoir une hygiène de vie proche de celle adoptée par les athlètes de haut niveau. Pour s'inscrire dans une stratégie durable, la bonne gestion de l'énergie doit répondre à trois objectifs :

– se préparer au quotidien, en amont des grosses négociations, à l'aide d'un entraînement adapté, pour arriver « affûté » avant une période dense ;

– permettre à l'organisme d'être endurant le moment venu et savoir réguler son niveau d'activation afin de se maintenir dans sa zone de performance ;

– récupérer rapidement après une période coûteuse en énergie, stressante ou épuisante.

a. Énergie physique et négociation

Les charges cognitives et physiques induites par les situations de négociations complexes répétées provoquent un stress qui, sur le long terme, perturbe notre équilibre interne. En prévention, il est possible d'apprendre au corps à s'adapter pour répéter indéfiniment, et sans conséquences délétères pour la santé, des phases stressantes alternées avec des phases de relâchement ou de relaxation.

Dans un environnement de plus en plus incertain, il devient nécessaire de maintenir un bien-être physique et mental optimal afin de mobiliser efficacement, et au moment opportun, toutes ses ressources pour les mettre au service de la réussite.

En pratiquant des techniques de récupération, visualisation, préparation, relaxation, le négociateur apprend à être à l'écoute de son corps, à mieux comprendre ses réactions nerveuses et à détecter la ou les technique(s) dont il a besoin afin d'être plus agile en situation professionnelle. D'ailleurs, savoir adapter son niveau d'activation et répondre de façon appropriée à la tâche requise sont des compétences fondamentales que tout négociateur doit entretenir. Cette notion d'activation rend compte du constat selon lequel l'organisme ne fonctionne pas à tout instant selon la même intensité. D'un moment de la journée à un autre se succèdent des phases de sommeil total, de veille diffuse, d'intérêt intense, d'excitation, de faible concentration ou de tension musculaire élevée. Aussi, le niveau d'activation est affecté par de nombreux « stresseurs » tels que l'effort physique, la température de l'air, les substances comme la caféine, mais aussi par des émotions comme la peur, l'anxiété, ou la surprise.

Le corps humain s'adapte aux variations et aux changements de rythme imposés par notre environnement. Tout comme il est important de savoir se détendre, il est important de savoir activer son métabolisme. La pratique d'une activité physique ou d'un sport est l'un des meilleurs régulateurs de notre organisme. Elle induit un grand nombre d'adaptations physiologiques et moléculaires dans le muscle et le tissu adipeux bénéfiques sur les autres organes. Grâce à l'activité physique, notre organisme produit des myokines pour communiquer à distance avec d'autres organes. Certaines sont

capables de cibler l'hippocampe cérébral pour améliorer la mémoire et la santé mentale (*via* la libération de facteurs nutritifs trophiques tels que les BDNF et GDNF[7]) ; le foie pour moduler la production hépatique de glucose (comme l'IL6[8]) et les muscles pour moduler la sensibilité à l'insuline (comme l'apeline). Une partie des bénéfices attribués à l'activité physique résulte de leur effet anti-inflammatoire et analgésique.

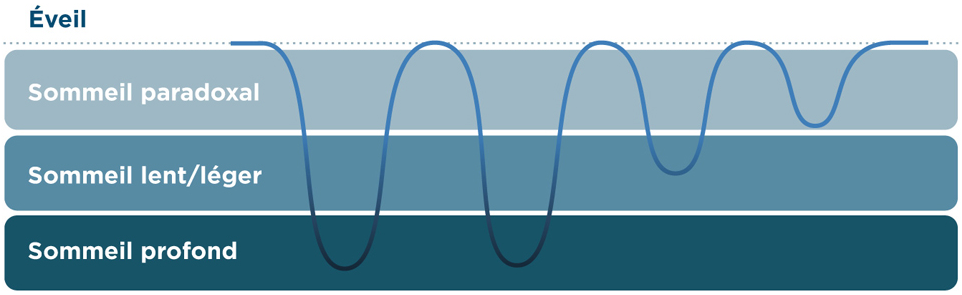
Pour rester performant, augmenter son potentiel de résistance lors de périodes d'activité intense et développer sa capacité de récupération en phase de surmenage, il devient obligatoire de pratiquer un sport adapté à ses besoins et à son agenda : quel type de sport, à quelle intensité et quel volume d'exercice, à quelle fréquence hebdomadaire, à quel moment de la journée ? S'administrer la bonne dose d'exercice physique et au bon moment est le moyen le plus sûr de tenir le rythme imposé par le monde moderne. D'ailleurs, la littérature scientifique indique que les employés les plus actifs physiquement affichent une meilleure santé, un moral supérieur et une plus grande résistance au stress. Un degré d'activité plus élevé les amène également à mieux se concentrer et à prendre des décisions plus efficaces.

b. Savoir dormir

La fatigue est liée à la durée de l'éveil et à la charge de travail, physique et mentale. Pour récupérer et prévenir la fatigue, il n'y a rien de plus efficace que de dormir suffisamment, à condition que le sommeil soit de qualité. Il est prouvé que toutes perturbations et troubles du sommeil ont un retentissement sur la performance cognitive au travail et sur notre santé mentale. C'est pourquoi il est recommandé de respecter quelques règles

simples pour que notre sommeil nous mette dans les meilleures conditions pour agir efficacement le lendemain : connaître son rythme et son profil de dormeur, respecter ses cycles, ne pas perturber son « pattern » de sommeil, s'offrir un environnement propice à une récupération rapide et de qualité, savoir faire tomber les tensions rapidement avant de se coucher.

Figure 6.13 Les cycles de sommeil



c. Savoir s'alimenter

L'alimentation, à elle seule, ne permet pas d'être performant ; en revanche, elle préserve fortement d'une contre-performance et des coups de fatigue. Que ce soit en phase préventive ou en phase de régénération, il convient de garder une alimentation à la fois source de plaisir pour son cerveau mais surtout équilibrée pour son corps, de bien s'hydrater quotidiennement, de maintenir un équilibre intestinal efficient, de booster régulièrement ses défenses immunitaires et d'observer si besoin des phases de détoxification. Par ailleurs, il est primordial d'apprendre à éviter les pièges du quotidien, c'est-à-dire les gestes que nous faisons par automatisme, qui semblent anodins mais qui peuvent en réalité jouer un rôle majeur sur la contre-performance. Par exemple, le fait de savoir utiliser à bon escient les excitants comme le café ou le thé, ou s'alimenter correctement avant une épreuve à fort enjeu ou stressante afin d'éviter l'hypoglycémie (baisse de régime).

2 La préparation mentale

Le corps étant préparé, il est essentiel de renforcer son mental. Ces dernières années, la préparation mentale est devenue aussi importante pour les sportifs de haut niveau ou amateurs, et même pour les collaborateurs du monde de l'entreprise, que l'entraînement technico-tactique, la nutrition ou la récupération. À un niveau technique équivalent, la préparation mentale est déterminante dans la réussite des objectifs et dans la performance, permettant d'aller jusqu'au dépassement de soi.

a. Les techniques de préparation mentale

Il est nécessaire d'être conscient que la préparation mentale n'est pas un outil miraculeux mais qu'elle s'inscrit dans une approche systémique. Pour être efficace, elle doit reposer sur des fondations solides telles que les performances physiques, techniques, tactiques et stratégiques vues précédemment.

Pour nous préparer mentalement à affronter des négociations complexes, nous n'avons aucune possibilité d'action directe sur nos fonctions essentielles hormis la respiration qui, par l'intermédiaire de notre système nerveux parasympathique, va induire un ralentissement général des fonctions de l'organisme. En ralentissant son rythme respiratoire, la fréquence cardiaque et la tension artérielle diminuent et permettent un retour au calme propice à l'efficacité.

Les techniques de respiration sont nombreuses comme :

- **la respiration abdominale** très relaxante qui favorise la détente neuromusculaire ainsi que l'oxygénation du cerveau ;
- **la respiration thoracique** qui favorise la libération des émotions pour les personnes tendues, sujettes à des sensations d'oppression, c'est-à-dire de poids au niveau de la poitrine ;
- **la respiration complète** qui associe les deux techniques précédentes à l'ouverture claviculaire et à la montée des épaules, elle est utilisée dans les cours de relaxation ou de yoga afin de procurer une véritable sensation de détente ;
- **la cohérence cardiaque** qui permet de réguler les battements du cœur grâce à la respiration afin de contrôler son stress et d'équilibrer ses émotions.

Une fois ces techniques de respiration assimilées, il est possible d'utiliser des outils complémentaires à la préparation mentale. Citons par exemple les TOP®, techniques d'optimisation du potentiel, créées par le docteur Edith Perreaut-Pierre au début des années 1990 pour les forces armées. Les TOP® utilisent conjointement la relaxation, la visualisation, l'imagerie mentale, la préparation mentale de la réussite, la répétition mentale, le signe-signal d'ajustement réflexe et l'ancrage pour créer un environnement psychologique favorable à la réussite.

b. La gestion du stress

Le thème de la gestion du stress fait l'objet de nombreux articles et ouvrages. L'importance qu'y accordent les chercheurs et les auteurs est justifiée, il s'agit d'un sujet essentiel dans la préparation d'un négociateur : la complexité croissante des situations accentue nettement le stress que subissent les entreprises et leurs représentants.

Le mot « stress » est un terme « voyageur ». Provenant de l'anglais *distress*, venant lui-même de l'ancien français *destresce*, qui a donné « détresse », lui-même issu du latin *stringere*, qui exprime la notion de tension. Le terme est tout d'abord utilisé essentiellement en physique pour désigner la contrainte imposée à un matériau jusqu'à son point de rupture. Le terme « stress » a ensuite été repris, par analogie, pour désigner les tensions psychiques provoquées par une situation particulière.

Le stress, en négociation complexe, désigne l'ensemble des tensions et des réactions physiques et physiologiques induit par

une situation perçue comme risquée ou dangereuse.

Notre conseil

Le stress est une perception personnelle : habituez-vous à expérimenter des situations de stress pour identifi er et comprendre vos réactions physiques et psychologiques. Puis analysez votre perception de la situation pour atténuer, à chaque fois, l'impact de la prochaine expérience.

FOCUS

Le syndrome général d'adaptation de Selye

L'endocrinologue Hans Selye, en 1956 dans son ouvrage *The Stress of Life*[9], a utilisé le terme de « stress » pour qualifier le syndrome d'adaptation et l'ensemble des modifications déclenchées par l'organisme pour faire face à un traumatisme.

Face à une situation perçue comme dangereuse par un individu, trois phases vont s'enchaîner :

- La phase d'alerte : les capacités générales de l'individu sont mobilisées pour faire face à la situation.
- La phase de résistance : le process d'adaptation se met en place pour gérer la situation et affronter le danger. La durée de la phase de résistance dépend de l'énergie de l'individu, de sa résistance physique et de la durée de la menace.
- La phase d'épuisement : une fois l'adaptation terminée, l'individu éprouve un épuisement physique et psychique important en raison du coût énergétique de la phase de résistance.

STOP iNSiDER

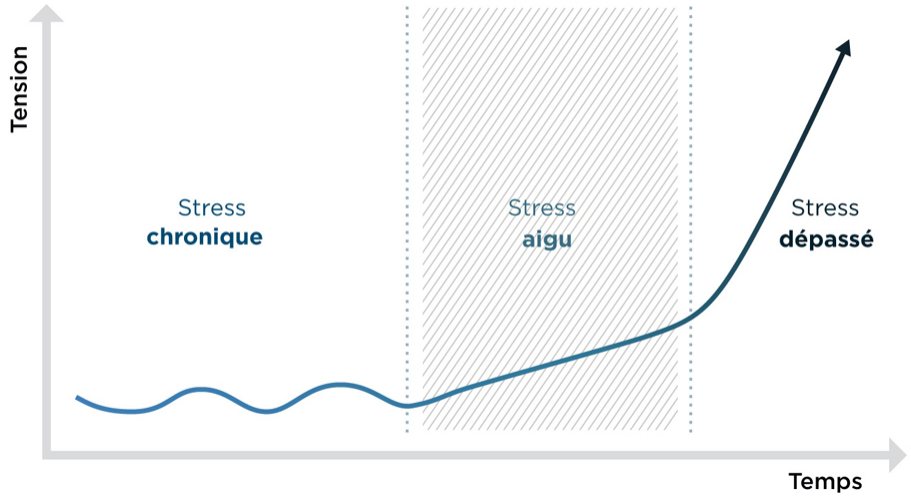
www.adninsider.com

Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre capacité à gérer le stress

On distingue trois types de stress pour un négociateur ou une équipe de négociateurs : le stress chronique, le stress aigu et le stress dépassé. Ces

trois types de stress n’ont pas les mêmes origines, ni les mêmes effets et ne se gèrent donc pas de la même façon.

Figure 6.14 Les trois types de stress



• Le stress chronique

Il s’agit du stress « quotidien » inhérent à une activité particulière. Les objectifs à atteindre, la préparation d’une réunion importante, les pressions des pairs, des équipes, des clients, tout ceci constitue le stress que nous connaissons tous, quelles que soient nos activités professionnelles ou personnelles.

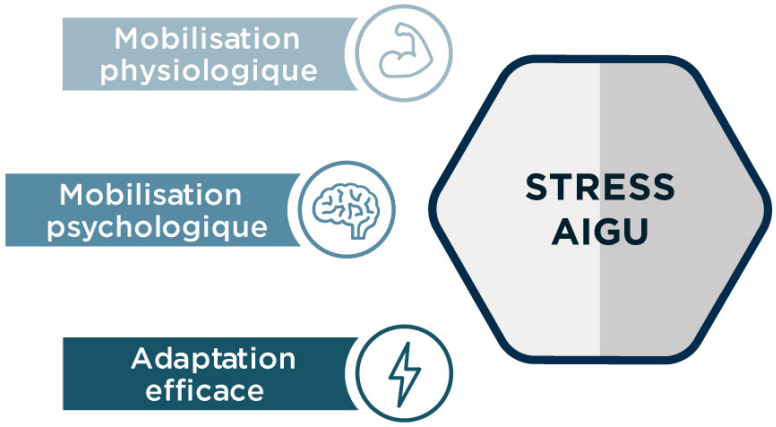
Le stress chronique ne génère pas les mêmes effets selon les personnes. Chez certains, il est une source de motivation : ceux qui apprécient l’urgence et les enjeux importants trouvent dans le stress chronique une source de pression constructive qui mobilise leurs compétences et leur envie de réussir. À l’inverse, certains souffrent de l’excès de stress chronique qui, au bout d’un certain temps, génère une telle charge qu’elle peut conduire à ce que l’on appelle le « burn-out ».

L’impact de la forme physique sur la capacité que nous avons à gérer le stress du quotidien n’est pas négligeable. Un négociateur fatigué a tendance à subir le stress chronique de manière négative, il est important de se préparer physiquement pour absorber cette pression et ne pas la subir.

• Le stress aigu

Le stress aigu se définit comme une pression générée par un fait ou une situation perçue comme mettant en évidence des enjeux importants : cela peut être une prise de risque, une mise en danger ou un événement inattendu. L'intensité du stress aigu sera liée à la perception des enjeux mis en œuvre, ce qui explique que certaines situations de négociation peuvent stresser certains et pas d'autres.

Figure 6.15 Les réactions au stress aigu



Une situation de stress aigu génère principalement trois réactions chez le négociateur.

- **Une mobilisation physiologique**

Le négociateur mobilise ses ressources physiques pour faire face à l'événement déclencheur. Son rythme cardiaque s'accélère, tout comme sa respiration, pour augmenter sa capacité à réagir. L'amygdale cérébrale sécrète de l'adrénaline pour accélérer l'oxygénation des muscles et du cerveau, et du cortisol pour mobiliser le glycogène disponible au niveau du foie[10]. En effet, face à un stress aigu, le cerveau reptilien se prépare à se battre ou à s'enfuir. Pour cela, il doit pouvoir compter sur un corps mobilisé et des muscles prêts à l'action.

- **Une mobilisation psychologique**

En même temps, l'attention du négociateur se concentre sur la source du stress afin de lui permettre de prendre la bonne décision. Cependant, une focalisation excessive peut déclencher un « effet tunnel » néfaste à une perception globale de la situation.

FOCUS

L'effet tunnel en négociation

L'effet tunnel se produit quand notre vision périphérique se réduit pour se focaliser sur la vision centrale : cette focalisation centrale sur le point générateur de stress a pour objectif une concentration de l'analyse sur ce qui suscite la tension. Mais en étant focalisé sur un point, on oublie l'observation de l'environnement.

Dans le cadre d'une négociation complexe, le négociateur victime d'un effet tunnel mobilise, sans s'en apercevoir, l'intégralité de sa charge cognitive sur un point précis en perdant de vue les autres paramètres de la négociation. Sa vision ne sera alors que partielle. Cela renforce davantage l'intérêt de travailler en binôme et d'être sensibilisé à l'existence de l'effet tunnel.

Exemple

Tombée dans un tunnel mental

- Ariana, négociatrice professionnelle, évolue dans le monde des achats de pierres précieuses. Alors qu'elle négocie avec l'un de ses plus gros fournisseurs, elle doit faire face à une situation imprévue : bien qu'il soit toujours venu seul lors des dernières rencontres, il arrive accompagné d'un autre individu, qui assure avoir des informations sur le manque de probité de la société qui emploie Ariana. Il s'agit en réalité d'un coup de bluff, mais stressée par l'arrivée de cette personne et par la menace de ses révélations, elle tombe dans l'effet tunnel en se concentrant uniquement sur cet individu et en mettant de côté sa relation avec le client. De longues minutes sont nécessaires pour qu'elle réagisse et reprenne sa négociation de manière structurée.

- **Une adaptation efficace à la situation**

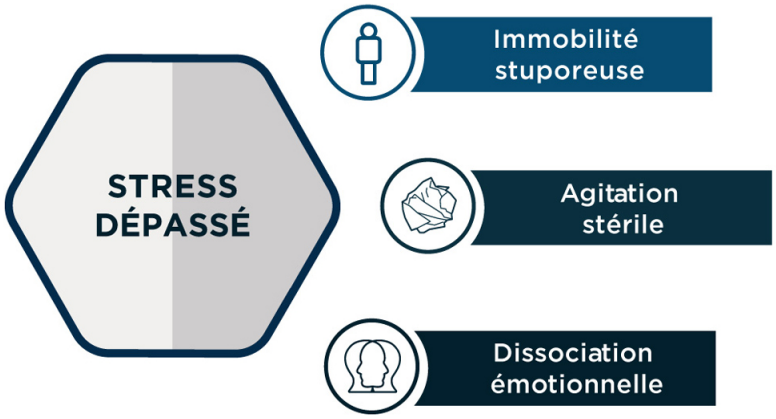
L'objectif des mobilisations physiologiques et psychologiques réside dans l'adaptation à la situation : en allant chercher toutes les ressources disponibles, le négociateur peut faire face au mieux et se comporter de manière efficiente.

La compréhension des mécanismes du stress aigu et l'entraînement en situation permettent de réagir efficacement en limitant l'utilisation des ressources physiques et psychiques.

• **Le stress dépassé**

Le stress dépassé s'installe quand les enjeux mis en danger, ou perçus comme étant mis en danger, sont considérés comme vitaux par le négociateur. Le caractère « vital » des enjeux peut être lié à l'intégrité physique du négociateur (la mise en danger face à un individu armé), mais également à son intégrité morale (la mise en doute de sa compétence ou de sa légitimité).

Figure 6.16 Les réactions au stress dépassé



Une situation de stress dépassé génère trois types de réactions chez le négociateur.

• **Une immobilité stuporeuse**

Le cerveau reptilien immobilise le négociateur : face à un danger perçu comme vital, il va empêcher tout mouvement ou toute expression. Au cours de l'évolution, le cerveau reptilien a intégré que les prédateurs chassent leurs proies en les repérant grâce à leur mouvement. Face au danger, le cerveau reptilien court-circuite les actions raisonnées pour « protéger » le négociateur en lui faisant cesser tout mouvement. Si cette attitude se révèle utile face à un prédateur, elle l'est beaucoup moins face au négociateur adverse.

Selon l'intensité du stress dépassé ou le niveau de préparation du négociateur, l'immobilité stuporeuse peut durer de quelques secondes à plusieurs minutes.

FOCUS

La cataplexie de Preyer

Le physiologiste allemand Wilhelm Preyer[11] a observé, en 1884, la réaction d'immobilité paralysante des animaux face à un danger vital. Il l'a définie comme « une dissolution brutale du tonus de posture et une inhibition complète de la motilité volontaire responsable de chutes brusques, et ce, en l'absence de tout trouble de la conscience ».

- **Une agitation stérile**

La seconde réaction constatée en cas de stress dépassé, en négociation, est l'agitation stérile : le négociateur agit sans réflexion et accomplit successivement des actions, verbales ou physiques, qui n'ont aucun effet sur l'efficacité de la négociation.

- **Un risque de dissociation émotionnelle**

Face à une situation qui génère un niveau émotionnel très élevé, le négociateur peut réagir par une dissociation émotionnelle. Par ce mécanisme, il va « isoler » la réaction émotionnelle générée par la situation de stress dépassé pour ne pas la subir. Cette réaction implique un sentiment de détachement émotionnel majeur préjudiciable à la compréhension de la situation de négociation.

FOCUS

La disjonction de l'amygdale

L'amygdale cérébrale contrôle l'expression des réponses émotionnelles et conditionne l'organisme pour réagir en cas de danger majeur. Elle initie la sécrétion d'adrénaline et de cortisol pour accroître la capacité physique à faire face. À ce stade, c'est le cortex qui a pour fonction de rationaliser les réponses émotionnelles et de les modérer pour qu'elles ne submergent pas la personne qui les éprouve. Quand la situation est perçue comme particulièrement dangereuse ou inacceptable, l'amygdale génère une sidération du cortex. Celui-ci ne pouvant plus modérer l'activité de l'amygdale, un mécanisme de disjonction se met en place pour éviter l'excès d'adrénaline et de cortisol pouvant se révéler dangereux, et même mortel, pour l'organisme. À l'arrêt, l'amygdale n'apporte plus de réponse émotionnelle à la situation. C'est à ce stade que le risque de traumatisme psychologique s'installe.

• Faire face au stress en négociation

La préparation du négociateur à la gestion du stress est essentielle. Il est impossible d'éliminer les effets du stress dans le cadre d'une négociation complexe, et le croire serait dangereux. Mais, par une formation et un entraînement dédiés, il est possible d'obtenir trois effets :

– éviter les effets négatifs que pourrait générer un stress aigu trop long ou un stress dépassé ;

– dissimuler les effets visibles du stress vis-à-vis de la partie adverse pour ne pas lui donner un moyen de pression en identifiant quels enjeux déclenchent chez le négociateur une réaction spécifique ;

– se prémunir des répercussions d'une situation stressante sur son état physique, psychique et sur sa motivation pour les négociations futures.

c. La gestion des émotions

Les émotions sont les réponses de notre organisme à une perception positive ou négative. Elles sont généralement liées à la satisfaction d'un besoin, d'une attente, ou à la frustration d'un désir. L'émotion est un message que notre organisme nous envoie pour nous informer que la situation dans laquelle nous sommes implique une réaction spécifique.

Une émotion peut générer un certain nombre d'effets dit « indésirables » :

- **Elle peut modifier la perception que l'on a de la situation** : en saturant notre charge cognitive, l'émotion nuit à la prise en compte de tous les paramètres de la situation et impacte l'analyse objective des faits. Pour limiter ou éliminer la réaction émotionnelle, nous pouvons être victimes de biais perceptifs.
- **Elle implique des réactions physiques visibles et identifiables** : chaque émotion déclenche plusieurs activations musculaires incontrôlables et identifiables.
- **Elle peut être détectée par la partie adverse** : un négociateur bien entraîné saura toujours détecter votre micro-expression émotionnelle qui, même réduite à son maximum par la volonté de dissimuler l'émotion, trahira votre ressenti immédiat et donnera une information capitale à la partie adverse.

SECTION 5

INTÉGRER UN NOUVEAU NÉGOCIATEUR

Une équipe de négociation est un système en constante évolution : comme dans toute organisation, des collaborateurs arrivent et d'autres partent, et le recrutement de nouveaux talents constitue le quotidien des organisations.

L'intégration d'un nouvel arrivant dans une équipe de négociation a un impact majeur sur le fonctionnement de l'équipe dans un premier temps, puis sur la détermination et la confiance du nouveau négociateur dans un second temps.

Exemple

Intégration

- L'intégration efficace demande une réflexion préalable et un investissement pour l'avenir. Un groupe de construction et de promotion immobilière, basé dans l'Est de la France, a constitué une filiale entièrement consacrée à l'intégration des nouveaux arrivants. Cette entité a pour unique objectif d'accueillir les nouveaux collaborateurs afin de leur faire découvrir les valeurs de la société, l'ensemble des métiers couverts par les entreprises du groupe, et voir avec eux la meilleure façon de les faire intégrer leur nouveau métier avec l'appui bienveillant des plus anciens. Une prise en compte de l'importance de l'intégration des nouveaux s'avère payante sur le long terme.

PAROLE D'EXPERT

Intégration d’un nouveau membre dans l’équipe

Jean-Louis Calmon, ex-responsable d’une unité opérationnelle de police

Je me suis rendu compte, au travers des nombreuses sélections que j’ai pu faire dans le monde des groupes d’intervention, que le profil psychologique, la gestion des émotions et la capacité à s’intégrer dans l’équipe étaient des éléments aussi importants que les compétences techniques. J’ai pu constater que lors de nos sélections, les compétences techniques et les compétences physiques étaient fréquemment privilégiées par les candidats. Pourtant, il m’est régulièrement arrivé de préférer à un performeur physique un candidat dont le profil nous assurerait une meilleure intégration dans l’équipe de par les besoins de celle-ci (profils complémentaires) mais aussi une capacité à pouvoir s’adapter, s’intégrer et participer rapidement à la vie du collectif tout en amenant du « sang neuf ».

Quel que soit le niveau de compétences de ce nouveau collaborateur, la phase d’intégration est primordiale pour pouvoir créer ou consolider des équipes cohésives et performantes, et leur permettre de mettre en œuvre des moyens efficaces pour atteindre des missions à haute valeur ajoutée, que ce soit dans l’urgence immédiate ou sur plusieurs

jours voire plusieurs mois et dans un contexte de plus en plus complexe.

La phase d'accueil et de présentation d'un nouvel arrivant dans l'équipe sont des moments forts qu'il ne faut pas gâcher en allant trop vite : c'est le début de la reconnaissance par ses pairs qui lance son processus d'entrée dans l'organisation. En outre, une des étapes fondamentales de l'intégration d'un nouveau est la remise officielle de son écusson. La combinaison et l'écusson sont très importants car ils vont renforcer le sentiment d'appartenance au collectif. Dans cette phase, il est déterminant de présenter la charte d'équipe, c'est-à-dire les valeurs du collectif, de l'organisation dans le monde de l'entreprise. Ces valeurs peuvent être la confiance, l'engagement, la solidarité, la responsabilité, l'humilité, la créativité, la motivation…

Il est également important d'impliquer rapidement le collaborateur dans l'opérationnel, que ce soit pour une période de formation, d'entraînement ou pour une mission à la hauteur de ses compétences et de ses connaissances. Il est recommandé, à ce stade, de désigner ou de nommer un mentor afin que ce nouvel arrivant puisse s'appuyer sur quelqu'un pour faciliter son intégration, l'accompagner dans son quotidien et l'aider dans la construction de ses relations institutionnelles, hiérarchiques ainsi qu'avec ses pairs. Ce mentor se doit notamment de veiller à ne pas mettre en difficulté son nouveau collègue par la méconnaissance de l'environnement et des process de l'équipe. En désignant un mentor, on responsabilise également le collectif.

1 Le recrutement d'un nouveau négociateur

L'intégration des nouveaux ne doit pas se faire au détriment de leur personnalité ou de leur vision personnelle de la négociation. Chacun arrive avec son bagage personnel, et comme nous l'avons étudié précédemment, chaque négociateur dispose d'un profil qui lui est propre, constitué de ses

compétences, de ses expériences, de ses qualités personnelles et de la motivation qu'il est prêt à mettre au service de l'équipe.

Avant de recruter et d'intégrer un nouveau membre à l'équipe, il convient d'étudier et de comprendre son profil personnel, en commençant par son appétence à la négociation.

a. Identifier son appétence à la négociation

Lors de la création du métier de négociateur de crise, au sein des groupes d'intervention, le métier ne suscitait que peu d'enthousiasme : les matières à intégrer paraissaient rébarbatives (psychologie, psychiatrie criminelle, techniques d'écoute active…), et seuls quelques policiers ou gendarmes motivés se sont lancés dans l'aventure. Puis, au fil des années, la négociation de crise est devenue le mode principal de résolution de crises, passant de moins de 30 % de réussite à plus de 80 %. À partir de ce constat, beaucoup de candidats se sont portés volontaires pour devenir négociateurs de crise. Mais l'envie de faire un nouveau métier ne suffisait pas, il fallait aussi vouloir considérer la négociation comme une voie principale de résolution des conflits, et nombre d'entre eux se sont aperçu que l'appétence à la négociation n'était pas dans leur nature.

Depuis plusieurs années, la négociation est reconnue comme un métier à part entière, et les candidatures à des formations spécifiques se multiplient dans différents domaines : commerce, ressources humaines, achats, directions générales ; toutes les branches et spécialités de l'entreprise intègrent désormais la négociation.

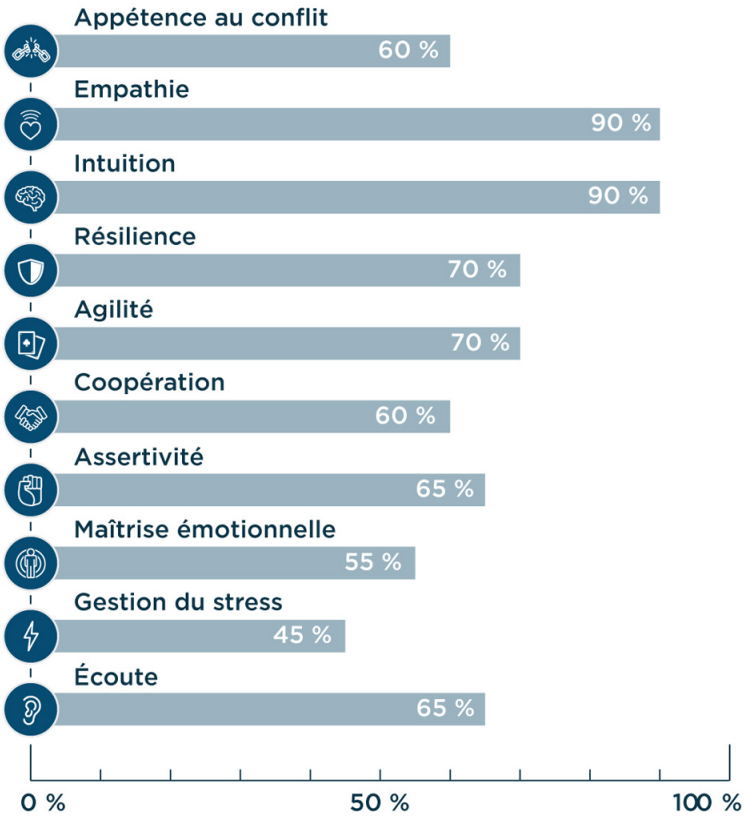
Il n'existe pas vraiment de test pour mesurer l'appétence d'un candidat au principe même de la négociation, mais il est intéressant de l'amener à s'interroger sur son goût du conflit, sa définition personnelle de la négociation ou sur son envie de progresser dans ses compétences relationnelles.

b. Les qualités requises

Les qualités requises pour faire un bon candidat à une équipe de négociation sont mises en évidence par le profil ADN Insider et ses dix appétences, telles qu'elles ont été analysées précédemment (figure 6.17).

Pour le nouvel arrivant dans l'équipe, la « révélation » de son profil de négociateur n'est pas un simple constat ni même un état des lieux : il s'agit plutôt d'une prise de conscience de la spécificité du métier même de négociateur et des appétences requises qui vont, par leur alchimie complexe, s'additionner pour optimiser une performance.

Figure 6.17 Exemple de résultats d'un test ADN Insider



Exemple

Prise de conscience

- Quand Lola a rejoint l'équipe de négociateurs d'un grand groupe de téléphonie, elle n'avait pas conscience de tout ce que cela impliquerait en termes de formation et d'introspection : « J'avoue que j'ai été surprise de découvrir certaines ressources chez moi dont j'ignorais l'existence. Les premiers exercices, lors de ma formation initiale, ont montré mon appétence à la relation et à la qualité du lien que j'établis naturellement avec les autres. Mais les débriefings ont également confirmé les résultats de mon test ADN Insider, à savoir une tendance à la sympathie que je n'imaginais pas. Je suis facilement dans le partage de l'émotion, et cela brouille parfois ma vision objective des situations. » En analysant son profil de négociatrice, Lola a pris conscience de ses points forts et de ses points faibles pour améliorer ses aptitudes et accroître sa compétence.

2 La légitimité du nouvel arrivant

Intégrer un nouveau négociateur, c'est rebattre les cartes d'une équipe qui a déjà tissé ses liens au fil des expériences. En remettant en jeu l'équilibre existant, le recrutement d'un impétrant modifie la situation établie : ce résultat peut être positif comme négatif, cela dépend simplement de la manière de faire et de la façon de valoriser la légitimité du nouvel arrivant qui produiront des effets différents.

FOCUS

Les FNG : « *Fucking New Guys* »

L'expression FNG, « *Fucking New Guys* », a vu le jour au moment de la guerre du Vietnam au sein des troupes américaines, et notamment du corps des Marines. L'arrivée de nouveaux contingents de soldats parmi les sections expérimentées déclenchait quolibets et brimades, mettant les nouveaux à l'écart. Les officiers américains ont constaté l'effet délétère de cet accueil et du manque de considération des soldats expérimentés pour les nouveaux.

La méfiance, voire la défiance, des combattants aguerris a créé une scission entre les équipiers : les anciens préférant évoluer en équipe réduite sans nouvelles recrues plutôt que de constituer une équipe à l'effectif optimal les obligeant alors à intégrer des soldats en qui ils n'avaient pas entièrement confiance. Constatant les effets dévastateurs de ce manque d'intégration, la hiérarchie militaire US a fixé des règles, en particulier l'affectation d'un ancien à chaque nouvel arrivant, devant remplir le rôle de mentor. Cette règle, imposée à tous les anciens, a accentué le fossé entre les deux groupes et n'a fait qu'augmenter le nombre de pertes humaines. Les anciens n'ont pas considéré la formation des nouveaux comme une opportunité, mais plutôt comme une contrainte, leur sécurité personnelle étant mise en danger par un détournement de leur attention.

La légitimité d'un nouveau négociateur, dès son arrivée, est appréciée par ses chefs et par ses pairs. Si elle est acceptée, elle va lui permettre de prendre sa place et de s'épanouir dans l'équipe. Dans le cas contraire, l'intégration peut se révéler plus longue, difficile, et parfois même impossible.

La légitimité du nouvel arrivant s'appuie sur trois facteurs : son profil de négociateur, son expérience et sa motivation.

a. Son profil

Dès les premiers contacts avec ses futurs collègues, le négociateur est évalué sur son profil personnel : sa façon de s'exprimer verbalement, de se positionner physiquement, ses réactions aux questions anodines, éventuellement aux provocations amicales ou aux traits d'humour que les plus anciens ne manqueront pas de lui lancer. Même s'il a peu d'expérience dans ce métier ou dans ces situations, les éléments constituant son profil vont être analysés par ses pairs.

Notre conseil

Lors de votre intégration, préparez bien vos premiers contacts avec vos futurs collègues. Vous n'aurez que quelques heures pour faire une bonne impression ; un mauvais ressenti initial risque de vous coller à la peau dans le temps, et vous aurez beaucoup de difficultés à vous en défaire.

Exemple

Scanner

- Nelson se rappelle en souriant sa première journée au sein de l'équipe de négociation de crise de la police de Johannesburg : « J'avais passé tous les tests, les entretiens avec la hiérarchie, les exercices, mais l'épreuve la plus difficile a été ma première journée avec les autres négociateurs du groupe. Ils sont tous venus m'accueillir, chaleureux, volubiles, mais j'ai vraiment eu l'impression de passer "sur le gril". Sous couvert de discussions anodines, ils m'ont tous scanné pour savoir ce que j'avais dans le ventre. Plus tard, ils m'ont avoué qu'à la fin de la journée, ils avaient fait mon profil psychologique complet, et leur analyse s'est avérée juste en tous points. C'est l'inconvénient et l'avantage de travailler avec des professionnels de la négociation, on ne peut rien leur cacher… »

Le nouveau est observé dans sa façon de gérer son stress de « nouvel arrivant », et dans ce qu'il laisse transparaître de sa personnalité : confiance en soi, humilité, ouverture d'esprit, aisance verbale… Attention à ne pas « surjouer » et à rester soi-même. En effet, un excès de confiance en soi pourrait être perçu par les plus anciens comme de l'arrogance. À l'inverse, un excès d'humilité pourrait être identifié comme un manque de confiance et d'assertivité.

b. Son expérience

Même s'il n'a jamais fait partie d'une équipe de négociateurs, il n'est pas rare que le nouvel arrivant ait déjà vécu par le passé des expériences de négociation. Il lui faut alors trouver le juste équilibre entre le récit de ses expériences qui, même si elles sont peu nombreuses, constituent une première approche du métier, et l'exagération ou la surestimation de la difficulté des situations rencontrées afin de vouloir se donner une légitimité qu'il n'a pas encore acquise.

Notre conseil

Faites preuve d'humilité en arrivant dans l'équipe. Sous prétexte de vouloir rapidement gagner vos galons de négociateur expérimenté, vous pourriez être tenté d'exagérer votre vécu, au risque de passer pour un escroc ou un mythomane. Il vaut mieux commencer son intégration avec patience plutôt que de vouloir brûler les étapes en racontant sa guerre.

Exemple

Raconter ses guerres

Julien, âgé d'une trentaine d'années, vient de rejoindre une équipe de négociateurs commerciaux aguerris. Voilà plusieurs mois qu'il espère ce recrutement, et le grand jour est enfin arrivé. Pour sa formation et son intégration, un binôme va lui être attribué en la personne de Mika, un négociateur très expérimenté destiné à être son mentor. Julien, qui a déjà travaillé dans la vente, profite de chaque moment pour raconter les histoires qu'il a vécues, en mettant en avant ses compétences et le rôle prépondérant qu'il a tenu dans les succès rencontrés. Il explique même des techniques ou des pratiques de négociation qu'il n'a manifestement connues qu'à travers les livres. À la fin de la deuxième journée, Mika vient s'asseoir en face de Julien : « Écoute, tu es un garçon plein d'enthousiasme et de motivation. C'est très bien. Mais arrête de me raconter tes guerres, parce que si tu as déjà participé à quelques ventes complexes, cela n'a rien à voir avec les négociations que nous menons ici. Soit tu penses que tu as des choses à apprendre et je me ferai un plaisir de te faire partager mon savoir, soit tu es déjà un champion du monde et tu n'as rien à faire ici. » Julien, tout penaud, revient le lendemain, s'excuse auprès de Mika et se montre plus modeste et plus réaliste.

c. Sa motivation

Le choix de la spécialité de négociateur, quel que soit le secteur d'activité, n'est jamais anodin. Décider de travailler sur les techniques de relation, d'analyse de situation, de stratégie d'influence, et tout ce qui compose la caisse à outils d'un négociateur est un choix qui relève d'un goût de l'humain, de la relation, de la complexité. Tous les négociateurs qui s'engagent dans ce métier sont animés par une motivation particulière : il faut encourager le nouvel arrivant à exprimer les raisons qui le poussent à rejoindre l'équipe, et l'amener à réfléchir à tous les engagements et efforts intellectuels que ce choix implique.

3 Former le nouvel arrivant

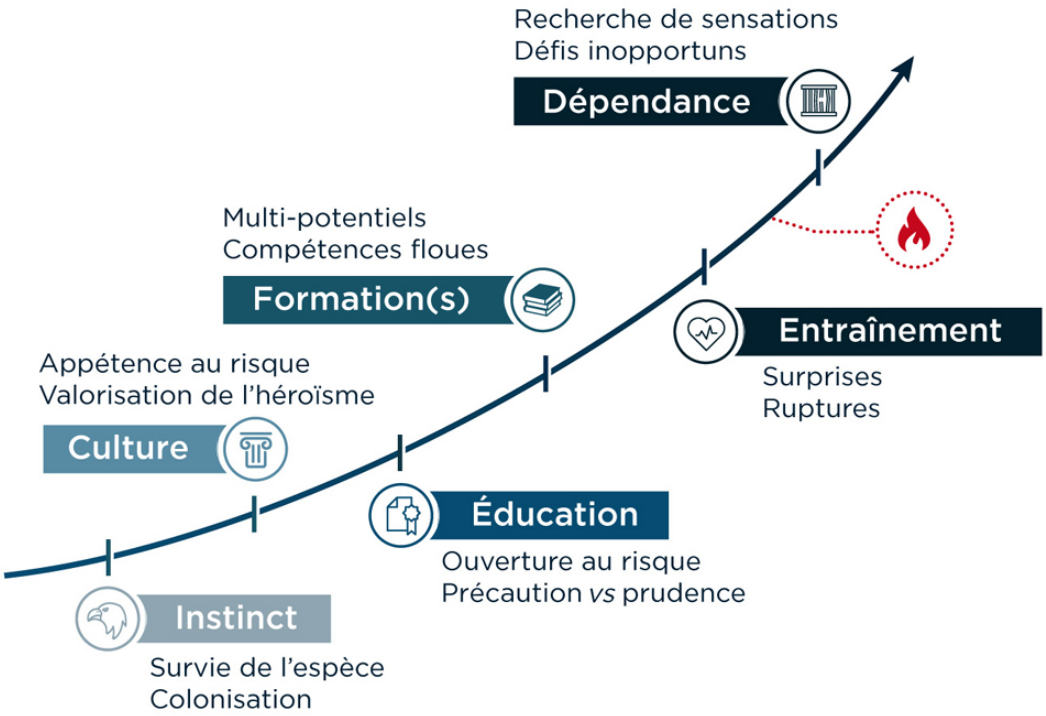
La formation du nouvel arrivant est un moment privilégié pour l'aider à trouver sa place au sein de l'équipe. Nous aborderons dans le chapitre 10, consacré à la transmission du savoir, tout ce qui concerne la formation continue et l'amélioration permanente. Ici, nous traiterons de la formation initiale du nouveau négociateur.

a. L'acculturation à la complexité

Il est important d'évaluer le quotient d'insécurité du nouveau négociateur, et de lui apprendre à cultiver son appétence à l'incertitude. Au travers de

sensibilisations répétées au sujet et d'entraînements spécifiques, le nouveau négociateur s'habitue à gérer des situations incertaines, ambiguës, aléatoires, sans pour autant perdre ses moyens ou subir un stress délétère pour atteindre son objectif.

Figure 6.18 Construction du quotient d'insécurité



Dans la courbe de QI déjà abordée dans le chapitre 1 (figure 6.18), c'est la phase d'entraînement aux situations de surprise et de rupture qui améliore le quotient d'insécurité du nouvel arrivant.

b. Le référentiel PACIFICAT

L'un des intérêts du référentiel PACIFICAT réside dans la rapidité d'apprentissage de sa trame. Processus non invasif enchaînant les questions-clés, les bases de PACIFICAT peuvent être enseignées en quelques heures et fournir au jeune négociateur les rudiments de la négociation complexe.

Au fur et à mesure de ses expériences, il pourra franchir des niveaux de certification supplémentaires, toujours en s'appuyant sur la trame de PACIFICAT.

c. Le mentoring interne

La négociation est une discipline dont la transmission se fait à la fois par l'enseignement d'une méthode, mais également par la pratique et le partage de l'expérience des autres. Chaque nouveau négociateur est donc accompagné et supervisé par un « mentor », choisi parmi les négociateurs expérimentés, et étant capable de consacrer du temps à sa formation.

d. La « première négociation »

La première négociation en tant que N1, c'est-à-dire comme premier négociateur au contact, scelle l'intégration définitive du nouvel arrivant dans l'équipe. C'est un moment important qui l'installe dans sa fonction et participe à lui donner confiance en sa capacité à remplir ce rôle. Nous nous rappelons tous notre première situation de négociation proprement dite, ainsi que la tension et le stress que nous avons ressentis.

Le moment de la « première négociation » est déterminé à la fois par le négociateur novice, mais également par son mentor. Tous deux doivent ressentir que le moment est venu : le mentor doit avoir la certitude que son « élève » a atteint le niveau technique suffisant pour voler de ses propres ailes, mais le négociateur doit aussi sentir que sa détermination est suffisante pour donner le meilleur de lui-même pour parvenir au succès qui scellera son entrée dans sa carrière de négociateur.

À RETENIR

Pourquoi une équipe de négociation ?

- La négociation est un travail d'équipe, le négociateur solitaire n'est qu'un mythe.
- C'est la variété des profils de négociateurs qui fait une équipe de négociation efficace.
- La séparation stratégie/tactique est un gage de succès pour une équipe.
- Une équipe de négociation doit s'appuyer sur les cinq leviers de la confiance : confiance en soi, confiance d'équipe, confiance hiérarchique, confiance dans la mission et confiance dans l'histoire.

Les profils de négociateur

- Tout le monde peut développer ses compétences de négociateur, mais certaines qualités permettent d'atteindre plus rapidement un niveau professionnel.
- La connaissance de son profil ADN Insider permet de renforcer ses points faibles et de développer ses points forts.
- Il existe dix appétences particulières pour un négociateur, regroupées en quatre familles : appétences à la complexité, appétences liées à l'altérité, appétences relationnelles et appétences à la haute intensité.

Négocier en équipe

- Il est possible de négocier en solo en portant une attention particulière à la charge cognitive mise en œuvre.
- Négocier à deux, trois ou six relève d'une répartition des rôles claire et de techniques spécifiques.

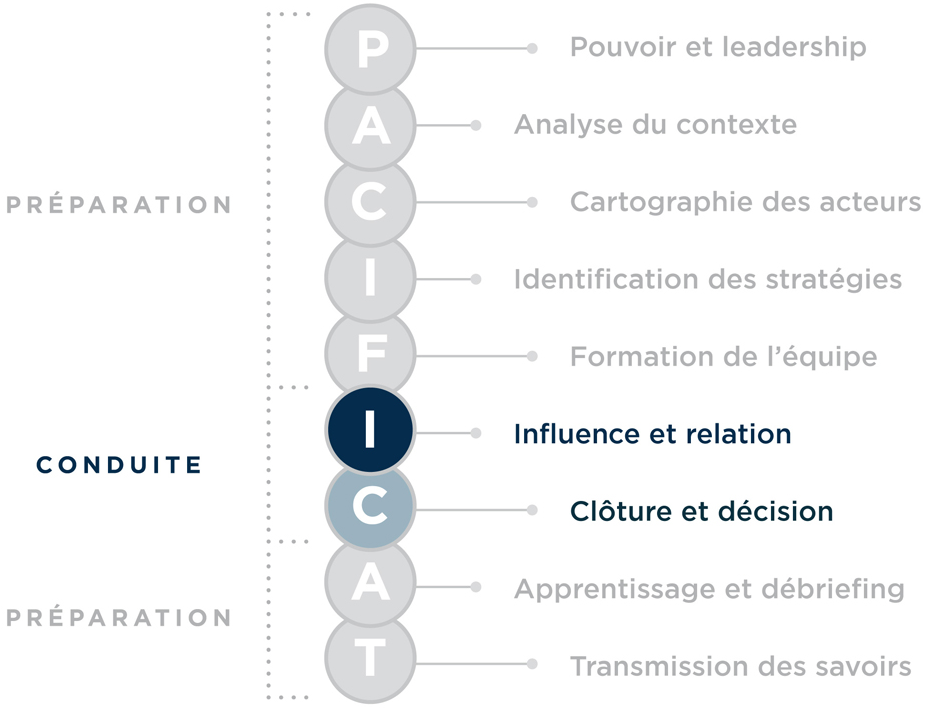
- Négocier à plusieurs équipes impose une parfaite coordination pour éviter les doublons et les oublis.

La préparation de l’équipe

- Les préparations physique et mentale du négociateur sont des atouts en négociation complexe.
- Elles requièrent des compétences d’accompagnement, comme la médecine, la physiologie ou la visualisation d’objectifs.
- Un négociateur préparé physiquement et mentalement sera plus efficace dans la gestion du stress.

Intégrer un nouveau négociateur

- Un nouveau négociateur doit gagner sa légitimité dans l’équipe.
- Le référentiel PACIFICAT est aussi efficace pour un débutant que pour un négociateur professionnel.
- Un mentor interne dans l’équipe peut aider le nouveau négociateur à s’intégrer efficacement.
- La première négociation est un moment fort qu’il ne faut pas négliger.


PRÉPARATION
CONDUITE
PRÉPARATION
P
A
C
I
F
I
C
A
T
Pouvoir et leadership
Analyse du contexte
Cartographie des acteurs
Identification des stratégies
Formation de l’équipe
Influence et relation
Clôture et décision
Apprentissage et débriefing
Transmission des savoirs

Partie 2 Conduire la négociation

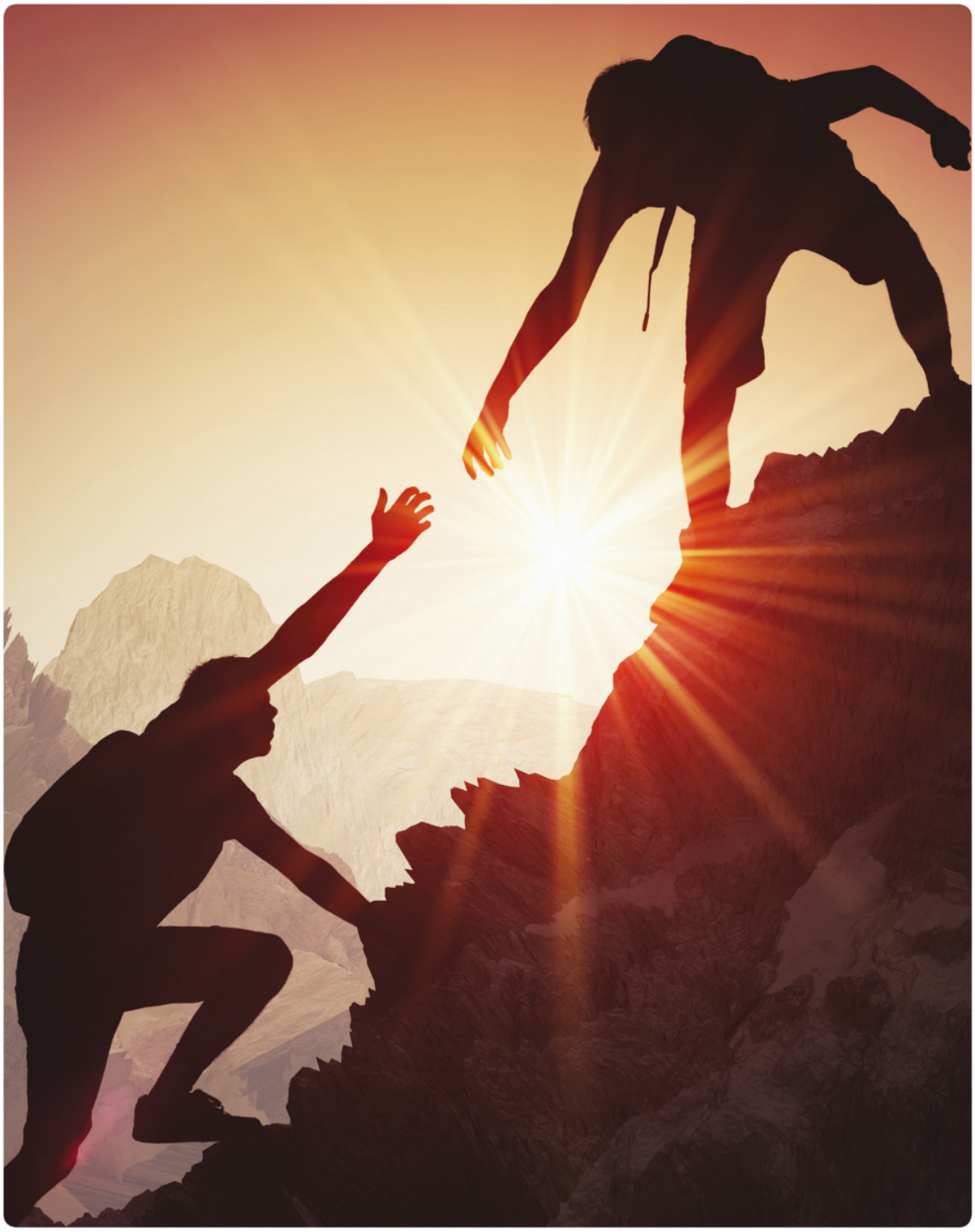
Les cinq premières étapes du référentiel PACIFICAT ont été déroulées jusqu'à leur terme, la phase de préparation est désormais terminée. Il est maintenant temps d'entrer dans la phase de conduite de la négociation. À l'instar d'un compositeur qui aurait créé sa partition, le négociateur a programmé la musique qu'il va jouer. Mais contrairement au compositeur solitaire, le négociateur va devoir composer avec une partie adverse qui a peut-être envisagé une autre façon d'interpréter le morceau : pour s'y adapter et interpréter une musique qui satisfasse tout le monde, le négociateur devra improviser.

Cette improvisation éclairée, qui préside à la conduite de la négociation, va d'abord reposer sur une capacité forte à créer un lien stable avec la partie adverse. Les diverses façons de clôturer une négociation seront également abordées, car tout ce qui précède cette phase ultime de la conduite ne sert à rien si la négociation ne fait pas l'objet d'un accord accepté par tous.

La plupart des méthodes et des techniques qui seront décrites dans cette deuxième partie prennent leur source dans la pratique de négociateurs professionnels et n'ont jamais fait l'objet de publication grand public. Elles doivent être abordées et utilisées sans jamais oublier l'éthique nécessaire à une négociation synonyme de création de valeur.

Plan de la partie

Chapitre 7 Influence et relation
Chapitre 8 Clôture et décision



Chapitre 7 Influence et relation

“La véritable puissance, dans ce monde, ce n’est pas l’autorité, c’est l’influence.”

Alexandre Vinet

L’influence définit l’action qu’exerce quelqu’un sur quelque chose ou sur quelqu’un d’autre. En négociation, elle caractérise simplement la capacité à faire la différence, une fois que l’on est engagé au contact avec la partie adverse : comment obtenir l’adhésion de son interlocuteur quand celui-ci s’oppose au négociateur ? Comment agir sur un suicidaire pour éviter qu’il ne commette l’irréparable ? Comment parvenir à un accord commercial après six mois de conflit exprimé ? Comment faire en sorte qu’un preneur d’otage accepte une reddition pacifique ?

Ces questions trouvent toutes une réponse dans la capacité à agir sur l’autre.

Plan du chapitre

Section 1 L'éthique en négociation
Section 2 La psychologie de la relation
Section 3 Créer une relation stable
Section 4 Les TLS : *Tactical Listening Skills*
Section 5 La gestion des manœuvres dolosives
Section 6 La négociation sans contact verbal ou à distance
Section 7 La lecture comportementale
Section 8 La détection du mensonge en négociation

SECTION 1

L'ÉTHIQUE EN NÉGOCIATION

1 LA NÉGOCIATION, ÉTHIQUE PAR NATURE OU PAR DESTINATION ?

Nous avons défini au début de cet ouvrage la négociation comme le moyen de trouver un accord dans une situation de conflit exprimé opposant des positions, objectifs ou enjeux divergents, entre deux ou plusieurs parties prenantes, afin que chacune obtienne ce qui lui semble juste pour elle. Nous pourrions donc affirmer que, par nature, la négociation est éthique : des parties prenantes qui souhaitent s'entendre pour résoudre leur désaccord en élaborant un accord juste auraient un intérêt naturel à être éthiques. Mais dans les faits, il en est tout autrement : les recours trop fréquents à des pratiques dolosives, des menaces ou des ultimatums inutiles entachent la négociation d'une image négative.

a. L'éthique

Dérivée du grec « *ethos* » qui signifie « manière de vivre », l'éthique est une branche de la philosophie qui s'intéresse aux comportements humains et à la conduite des individus en société. Dans *Éthique à Nicomaque*, Aristote aborde l'éthique comme un des piliers à étudier dans la recherche du sens de la vie, ce qu'il évoque comme « le souverain bien », le bonheur.

Dans son sens le plus large, l'éthique regroupe les valeurs morales qui encadrent les comportements des individus. Elle est une ligne de conduite faite des principes que les uns et les autres souhaitent appliquer et se voir appliquer.

b. L'éthique des affaires

Dans le domaine des affaires, l'éthique est souvent citée mais n'est pas toujours mise en œuvre. La loi Sapin 2, entrée en vigueur le 1er juin 2017, vise à promouvoir l'éthique des affaires avec une réglementation sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique en imposant l'adoption d'un code de conduite décrivant les comportements prohibés.

Ce document, généralement appelé « code de conduite » ou « charte éthique », définit les engagements éthiques de l'entreprise. Il énumère notamment les valeurs qui encadrent les activités de l'organisation et les

pratiques recommandées, ainsi que celles qui sont proscrites. Cependant, rien de spécifique n'est expressément prévu pour ce qui concerne la négociation.

c. L'éthique en négociation

La négociation est l'art des frottements entre les demandes des uns et les propositions des autres. Elle est le moment qui révèle les comportements d'une organisation quand elle se trouve face à un désaccord, une opposition ou un blocage.

La négociation est une activité indispensable dans la vie des entreprises et des organisations. Elle est un instrument de régulation des échanges économiques entre partenaires, fournisseurs et utilisateurs. Elle est également un outil de régulation des échanges sociaux, que ce soit dans le cadre de la définition d'accords collectifs ou pour statuer sur des cas individuels. Elle se doit donc d'être une pratique vertueuse qui pousse chacune des parties prenantes d'un conflit à trouver un accord. C'est en ce sens que la charte Nego4Good a été élaborée.

FOCUS

La charte Nego4Good

En 2017, la charte Nego4Good a été créée afin que ses signataires aient un socle commun pour promouvoir une négociation éthique et responsable.

Une charte éthique

Adhérents à la charte Nego4Good de la négociation éthique et responsable, nous considérons qu'une négociation est réussie quand chacune des parties obtient ce qui est juste pour elle. C'est cette idée de justice, d'équité, de coopétition et de création de relations durables qui guident nos actions et celles des collaborateurs de notre organisation.

Des méthodes justes

Nous avons une ambition : rendre le monde plus pacifique par la promotion de la négociation comme un mode de création de valeur partagée. Nous promouvons des méthodes de négociations, qu'elles soient avec nos partenaires internes (négociations sociales, management des équipes, gestion des conflits) ou avec nos partenaires externes (clients, fournisseurs, acteurs économiques et sociaux), qui permettent à chacun d'obtenir ce qui est juste pour lui.

Une croissance sociale

Nous croyons qu'en appliquant les principes de négociation éthique et responsable portés par la charte Nego4Good, nous pourrons promouvoir une croissance économique et sociale durable au bénéfice de toutes ses parties prenantes, aussi bien au sein de l'entreprise que dans son environnement global.

www.nego4good.com

2 Les règles d'une négociation éthique

On peut définir des règles pour garantir, autant que faire se peut, que la négociation se déroule de la manière la plus éthique et la plus responsable qui soit. Ces règles s'appliquent avant, pendant et après la négociation.

a. Avant la négociation

Les valeurs

Les valeurs sont des principes considérés comme absolus et qui ne devraient jamais être transgressés, quelles que soient les circonstances. Le respect, la tolérance et l'équité sont des principes qu'il est parfois important de rappeler car ils ne sont pas considérés comme acquis par tous.

Exemple

- Lors d'une rencontre internationale de chercheurs et de médecins spécialisés dans la lutte contre les maladies infectieuses, un groupe de travail était organisé pour débriefer la façon dont les moyens de lutte contre le Covid-19 avaient été dispatchés dans le monde. Devant les statistiques évoquées par l'un des participants montrant une inégalité flagrante de traitement selon les nationalités et les continents, un autre a affirmé qu'on ne pouvait pas traiter sur un pied d'égalité les Africains et les Européens. Devant le tollé provoqué par cette phrase, son auteur a été exclu de la rencontre, sans pour autant s'être excusé.

• L'intérêt à négocier

Pour qu'une négociation fonctionne de manière équilibrée et qu'elle suscite de la coopération, il faut que chaque partie prenante puisse y voir un intérêt. C'est pour cela que l'OCP, l'objectif commun partagé, doit être rappelé avant le début des échanges afin de rappeler qu'atteindre une solution commune demande des efforts à chacun, aussi bien sur le fond que sur la forme, et notamment quant à l'éthique globale des discussions.

• Le renseignement en amont

La phase préalable à la négociation implique une recherche de renseignements pour comprendre le contexte global, analyser le rapport de force et déterminer la matrice des motivations de la partie adverse. Attention à la nature de la recherche mise en œuvre : des moyens déloyaux ou excessifs pourraient nuire à la qualité des échanges, voire empêcher le début des discussions.

Exemple

- Pour préparer une négociation financière et un rapprochement entre deux sociétés, une équipe de négociateurs sollicitent un cabinet de renseignements pour obtenir des informations sur la partie adverse. Mais visiblement, ce cabinet de détectives ne fait pas dans la dentelle : fouille de poubelles des dirigeants de l'entreprise adverse, interrogations des voisins… Avec un tel manque de discrétion et devant de tels moyens mis en œuvre, le projet de rapprochement a tourné court et la négociation n'a jamais commencé.

Établir les règles du jeu

Pour que les échanges soient encadrés par des règles éthiques, il faut que celles-ci soient verbalisées et acceptées par la partie adverse, avant que la négociation ne commence. Il n'est donc pas inutile de prendre un peu de temps avant le début de la négociation pour cadrer la façon dont elle sera menée et remettre au cœur de la discussion la notion d'éthique, ne serait-ce que pour s'assurer que tout le monde en partage une même définition.

b. Pendant la négociation

Le recours à des manœuvres non éthiques est malheureusement courant, et certains n'hésitent pas à considérer que « c'est le jeu » en négociation.

Exemple

- Lors d'une négociation commerciale tendue, l'un des protagonistes ment éhontément à son interlocuteur. Quand celui-ci le lui fait remarquer, s'appuyant sur des faits indiscutables, le menteur conclut : « Nous sommes en négociation, non ? Si on n'a même plus le droit de mentir, alors je ne vois pas l'intérêt de discuter… »

La confiance est un des éléments fondamentaux d'une négociation : la coopération ou la compétition reposent sur le fait que chaque partie

prenante impliquée dans les échanges accepte d'appliquer des règles relationnelles, des principes de fond qui respectent les autres et protègent la confiance.

> *"La confiance se gagne par gouttes, elle se perd par litres."*
>
> **Jean Cocteau**

Alors, si tout le monde s'accorde sur le fait que sans éthique, la confiance ne peut ni s'installer, ni perdurer, qu'est-ce qui pousse certains négociateurs à ne pas respecter ce principe ?

• Le manque de compétence en négociation

Quand on se trouve limité dans les discussions par le manque de compétences et de solutions techniques, le recours au mensonge ou à la manipulation négative sont des solutions de facilité. Négocier pour résoudre un conflit ou un désaccord demande un effort. Négocier de manière éthique en demande un plus grand encore.

• Le manque d'alternatives

La fin justifie les moyens : parfois, quand ils ne voient pas d'autres solutions pour arriver à leurs fins, certains négociateurs utilisent la menace, le rapport de force, en négligeant l'intérêt de l'éthique, qu'ils considèrent comme inférieur à celui de leurs propres enjeux dans la discussion.

Exemple

- Une entreprise française est obligée de fermer un de ses sites à la suite d'une augmentation des tarifs de l'énergie et des matières premières. Les salariés, qui ne s'y attendaient pas du tout, ont immédiatement bloqué le site et exigé l'arrêt du projet de fermeture. Pour eux, le recours à la force était la seule alternative pour tenter de sauver leur emploi.

• Le sentiment de surpuissance

À l'inverse, certains ont un sentiment de surpuissance vis-à-vis de leurs interlocuteurs et s'imaginent que l'éthique ne s'applique pas à eux. Ils décident des règles de la négociation, règles qui leur sont évidemment favorables, au détriment des autres.

• L’habitude

Il arrive aussi que les pratiques et les habitudes poussent certains négociateurs à utiliser des manœuvres déloyales ou non éthiques. La phrase « on a toujours fait comme ça » est alors utilisée pour justifier ce qui ne devrait pas l’être.

c. Après la négociation

L’éthique de la négociation ne s’arrête pas au moment de la signature de l’accord. Elle perdure dans le temps puisqu’il faut garantir la pérennité de la relation et maintenir la confiance.

• Appliquer l’accord jusqu’à son terme

Quand l’accord est validé par les parties prenantes, il doit être appliqué jusqu’à son terme et dans les conditions qui ont été négociées et signées. Le chapitre 8 étudie plus en détail le marketing décisionnel et la façon de garantir un accord dans son intégralité.

• Ne jamais humilier la partie adverse

Le but du négociateur est d’aboutir à une négociation qui satisfasse l’ensemble des parties prenantes et que cette satisfaction se maintienne dans la durée. Il ne faut donc jamais humilier la partie adverse au risque de dégrader la relation et la confiance.

Exemple

- Début juin 2022, Emmanuel Macron avait affirmé qu’il ne fallait pas « humilier la Russie » pour ne pas compromettre d’éventuelles négociations à l’issue de la guerre en Ukraine. Ces propos ont fait l’objet de nombreux commentaires, souvent négatifs. On peut comprendre l’amertume des Ukrainiens, notamment celle du chef de la diplomatie ukrainienne Dmytro Kouleba qui avait été très critique sur cette affirmation. Pourtant, le président français a raison : il ne faut jamais humilier la partie adverse. Surtout quand on a les moyens de le faire.

3 L’impact des négociations non éthiques

La façon dont nous négocions influence notre image, à la fois personnelle en tant que négociateur, mais également collective en tant que représentant

d’une entreprise ou d’une organisation.

a. Sur la réputation du négociateur

Si vous n’êtes pas éthique, tous vos interlocuteurs finiront par le savoir et ils ne vous feront jamais confiance. Pire, ils vous appliqueront les mêmes méthodes, comme s’il s’agissait de légitime défense. S’appliquer des règles quand on prépare et qu’on conclut une négociation implique un effort, de la discipline et de la patience. Mais c’est le prix à payer pour se forger une réputation à la hauteur de nos ambitions.

b. Sur la réputation de l’entreprise

La marque employeur est directement impactée par la réputation de ses négociateurs et par les pratiques qu’ils mettent en œuvre.

Exemple

- Lors d’un cours dans une grande école de commerce, un professeur évoque une société de la grande distribution pour donner un exemple de négociation entre fournisseur et distributeur. À l’évocation du nom de cette société, plusieurs étudiants se mettent à siffler, et un brouhaha commence. Le professeur interroge les étudiants récalcitrants et l’un d’eux crie : « Cette boîte ne fait pas de la négociation, elle impose ses prix ou déréférence ses fournisseurs ! Jamais je n’irai dans une société comme celle-là ! » Tonnerre d’applaudissements dans l’amphithéâtre. Que la réputation de cette entreprise soit justifiée ou non, son image et sa marque employeur sont largement dégradées auprès de ces potentiels futurs collaborateurs.

c. Sur le principe même de négociation

La négociation est une pratique fragile car son image n’est pas toujours aussi reluisante que ce qu’elle devrait être. En pratiquant des manœuvres dolosives et contraires aux principes de respect et d’équité, ceux qui ne font que du « *negowashing* », en habillant leurs méthodes discutables du terme de « négociation », nuisent à cette spécialité et à ce métier pourtant indispensable aux relations sociales, commerciales voire quotidiennes.

SECTION 2

LA PSYCHOLOGIE DE LA RELATION

La psychologie de la négociation consiste à comprendre et à maîtriser les mécanismes qui régissent les interactions dans un cadre conflictuel.

Comprendre, c'est être capable de déconstruire les rouages afin d'apprécier leur impact. Maîtriser, c'est utiliser sa compréhension de ces mêmes rouages afin d'obtenir l'effet recherché. Il faut donc comprendre l'autre pour pouvoir agir sur lui. C'est le principe même de la communication, et par extension, de la relation.

1 Une rencontre de facteurs humains

La négociation est, avant tout, et au minimum, la rencontre de deux individus animés de positions, objectifs ou enjeux différents, voire divergents. Si ces deux individus ne sont pas capables de s'élever au-dessus de leurs considérations personnelles, il est très probable que le conflit soit amené à s'enliser. Comme chacun pense être dans son bon droit, chacun agit naturellement pour défendre ses propres intérêts, au risque de dégrader la relation. C'est précisément le rôle du négociateur d'éviter un embrasement préjudiciable pour tous.

a. Les bases de la psychologie de la relation

Afin d'être capable d'entrer efficacement en relation avec une personne, que celle-ci s'oppose au négociateur ou non, il est primordial d'intégrer et d'accepter quatre éléments qui définissent les bases de la psychologie de la relation. Vouloir s'opposer à cette réalité conduira à un épuisement mental, ce qui nous empêchera de comprendre les mécanismes de la psychologie humaine et donc d'agir utilement sur l'autre.

• Transcender la notion de bien et de mal

En négociation, il est très difficile de définir le « bien » et le « mal » pour deux raisons principales.

La première réside dans le fait que ce qui est bien pour quelqu'un est peut-être mal pour quelqu'un d'autre et *vice versa*. La deuxième raison tient au

fait que, sauf opinion générale partagée (comme l'esclavagisme, le délit, la guerre…), la frontière peut être ténue entre le bien et le mal.

Exemple

- Un patient, atteint de maladie chronique, annonce à son diabétologue qu'il a arrêté de prendre son traitement. Le médecin, soucieux de la santé de son patient, procède alors à un long argumentaire, émaillé de données scientifiques, sur les risques encourus d'une telle décision et le fait que « ce n'est pas bien pour lui » (tels sont les mots utilisés par le médecin). Le patient, soucieux également de son bien-être, rétorque que cette résolution « est bonne pour lui ». Qui a raison, qui a tort ? Personne. Le sujet n'est pas là. Ce qui est « bien » pour le diabétologue est peut-être très « mal » pour le patient. C'est une réalité qu'il faut accepter.

Depuis l'introduction de l'IVG (l'interruption volontaire de grossesse), ses partisans et détracteurs mènent un combat sans relâche. Imaginez une négociation où s'opposerait l'argument que les femmes disposent de leur corps comme elles le souhaitent à l'argument que la vie commence dès sa conception ? Il est très peu probable que l'un fasse entendre raison à l'autre, simplement parce que ce qui est bien pour l'un est peut-être mal pour l'autre. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de transcender, en négociation, les notions de bien et de mal.

• Ne pas juger l'autre

« On juge trop volontiers les autres par soi-même », comme le dit justement ce proverbe franc-comtois. Porter un jugement de valeur sur une personne, c'est le condamner avant l'heure. Les choix, les décisions et les actes peuvent à la fois relever de la volonté consciente d'une personne mais également, et malheureusement, de ses contraintes ou de ses coutumes.

Notre conseil

« Ma logique n'est pas celle de l'autre et *vice versa* ». C'est le postulat que nous adoptons dès lors que nous entrons en négociation. Ainsi, nous devons éviter de juger une personne par notre propre prisme.

Une femme mendiant pour nourrir son unique enfant peut provoquer du dégoût chez certains, pour la simple raison qu'elle est sale et qu'elle pourrait travailler au lieu de choisir la « facilité » de la mendicité.

Maintenant, imaginons qu'elle ait fui son pays en guerre, que sa famille entière soit tombée sous les bombes, qu'elle cherche activement mais vainement un travail depuis trois mois, car son diplôme d'infirmière n'est pas reconnu dans le pays qui l'accueille, leur regard changerait-il ?

Exemple

Une haine indicible

- En Afrique, au cours de l'été 2013, un conflit oppose deux communautés présentes sur le même territoire. Chaque tribu revendique la souveraineté de la zone, soutenant des arguments similaires, relatifs à la terre de leurs ancêtres. Lors des discussions entre les deux chefs, une solution de partage semble poindre. Malheureusement, le chef d'une tribu voue une haine indicible à son ennemi, qu'il considère comme faible et indigne. Son jugement réduit alors le champ des possibles, et en particulier, anéantit la possibilité d'une solution pacifique, afin de privilégier une autre option plus acceptable pour lui : la guerre.
- Dans cet exemple, si la négociation a échoué, c'est simplement parce que les mauvaises personnes se trouvaient à la table des négociations. L'apprentissage à tirer de cette négociation, qui a coûté la vie à des dizaines de personnes, est le suivant : si vous ne pouvez pas vous empêchez de juger votre interlocuteur, quelle que soit la typologie de la négociation, acceptez de ne pas faire partie de l'équipe de négociateurs, pour le bien de tous.

En négociation, lorsque l'on juge quelqu'un, on circonscrit automatiquement de nombreuses possibilités de résolution de conflit. Avez-vous envie d'aider quelqu'un que vous détestez ? La réponse est certainement non. Cela signifie que l'on a tendance à restreindre certaines options pour en privilégier d'autres.

Il faut toujours considérer que chacun est comme il est. Juger quelqu'un, non seulement ne fait pas grandir, mais surtout éloigne le négociateur, à ses dépens, de l'essentiel : son objectif à atteindre.

• Le comportement de l'autre est le reflet de la nature de votre message

Comme le disait à très juste titre Paul Watzlawick, éminent psychologue et membre fondateur de l'école Palo Alto : « On ne peut pas ne pas communiquer. » En d'autres termes, nous communiquons, volontairement ou involontairement. Même en choisissant de nous taire, nous envoyons un message qui, en retour, va provoquer une réaction chez l'autre.

Le contenu d'un message a autant d'importance que sa forme. Demander de l'aide (fond) en insultant (forme) va certainement provoquer l'effet inverse. Pleurer (fond) en souriant (forme) envoie un message contradictoire. Ces exemples ont pour vocation d'illustrer que la signification d'un message influence la réaction que nous provoquons chez l'autre.

Exemple

Incompréhensible

- Un nouveau secrétaire général vient d'être nommé au sein d'un grand groupe laitier aux États-Unis. Il réunit ses onze plus proches collaborateurs pour leur présenter la feuille de route des trois prochaines années. La séance est expéditive, pas plus de dix minutes, et descendante, on se tait et on écoute. Deux semaines plus tard, il réunit de nouveau sa garde rapprochée et, cette fois-ci, décide de les questionner sur la façon dont ils vont contribuer à la feuille de route. Les retours des collaborateurs sont confus, évasifs et hésitants. Habituellement très à l'aise pour répondre, ils semblent perdus. Le secrétaire général se lève alors, prend le temps de les observer un par un et leur lance : « Vous n'avez rien compris ! »
- Mais qui n'a rien compris dans le cas présent ? Le secrétaire général, et non ses équipes. La première réunion était incompréhensible et les onze collaborateurs sont sortis sans avoir compris quoi que ce soit. Le fait de ne pas avoir été capables de proposer quelque chose de cohérent lors de la deuxième réunion n'est que le reflet d'une mauvaise communication de leur chef.

Il est nécessaire de toujours garder en tête que le juge de paix reste votre interlocuteur. Vous donnez une conférence devant mille personnes et êtes persuadé d'avoir été bon : si tout le monde vous a trouvé décevant, vous l'êtes. C'est une réalité qu'il faut accepter. Vous auriez pu être meilleur si vous aviez fait différemment. En négociation, la logique des interactions est strictement identique. Si l'interlocuteur réagit violemment, c'est très certainement que le négociateur a mal communiqué.

• Se comporter comme nous souhaiterions que l'on se comporte avec nous

Dans un environnement stable ou dégradé, le respect se construit sur les bases de la bienveillance et du dévouement. En agissant comme nous souhaiterions que l'on se comporte avec nous, non seulement nous préparons un contexte favorable, mais également nous incitons notre interlocuteur à faire de même.

Notre inclinaison naturelle nous encourage à privilégier des relations constructives plutôt que destructrices. C'est aussi le cas de nos interlocuteurs, sauf s'ils souffrent de troubles comportementaux. En d'autres termes, plus on fera preuve de respect et de bienveillance, plus nos interlocuteurs seront enclins à faire pareil.

MISE EN SITUATION

Une prise d'otages explosive

Vous êtes négociateur de crise.

Un individu armé retient trois otages dans une boutique depuis deux heures. La première prise de contact a été difficile mais il a finalement accepté de vous parler au téléphone. Les propos du preneur d'otage sont violents, décousus et empreints de haine envers les forces de l'ordre.

Quel comportement adopter ?

- ❑ **a.** Vous expliquez au preneur d'otage qu'il est nécessaire d'avoir du respect pour les forces de l'ordre avant de débuter la négociation.
- ❑ **b.** Vous affichez de la fermeté dans vos propos afin de montrer au preneur d'otage que la négociation se passera mal s'il ne coopère pas.
- ❑ **c.** Vous privilégiez le recours à l'assaut, sachant que le preneur d'otage n'aime pas les forces de l'ordre.
- ❑ **d.** Vous laissez le preneur d'otage vider son sac en adoptant une attitude coopérative.

Quelle est la réponse la plus appropriée ?

Passons en revue toutes les possibilités proposées.

a. Dans le premier cas, vous insinuez qu'il est « bien » de respecter les forces de l'ordre, qu'il est « mal » de les mépriser. À quoi cela va-t-il vous servir, excepté rétablir

un ego mal placé ? Est-ce utile dans le cas présent ? Pas du tout. Compte tenu de la situation, l'individu est peu enclin à porter les forces de l'ordre dans son cœur. En tant que négociateur, votre objectif est-il d'obtenir une résolution pacifique de la situation ou de convaincre le preneur d'otage que les forces de l'ordre font leur travail dans le respect de la loi ? Encore une fois, il est nécessaire de **transcender la notion de bien et de mal**.

b. En affichant de la fermeté, vous rigidifiez vos messages et votre comportement. Dans cette situation, il est très probable que cela mène à un embrasement psychologique. Non seulement le rapport de force n'est pas en votre faveur pour vous permettre de hausser le ton, mais surtout la réaction du preneur d'otage risque d'être vive et encore plus disproportionnée. Son comportement ne sera que **le reflet de la nature de votre message**.

c. En choisissant l'assaut, vous circonscrivez de vos options possibles toute autre solution, dont la négociation. En d'autres termes, **vous jugez la personne** sur ses actes, sans même essayer de comprendre l'objet de la situation. En tant que négociateur de crise, ce serait un échec de vouloir lancer l'assaut sans avoir eu recours à la négociation, d'autant plus que le risque pour les otages est important.

d. C'est la meilleure solution. L'attitude du preneur d'otage s'avérant négative, en adoptant une attitude positive, vous le préparez à changer. Cela sera très certainement long, voire très long, et ne dépendra en grande partie que de vos compétences de négociateur, mais vous le mettez dans les meilleures dispositions pour la suite. En **vous comportant comme vous souhaiteriez que l'on se comporte avec vous**, vous incitez l'autre à en faire autant, même si le preneur d'otage se montre réfractaire dans un premier temps.

b. Influence ou manipulation

En négociation se pose souvent la question de savoir s'il faut influencer ou manipuler. Pour répondre à cette question, il est nécessaire de bien comprendre la différence entre ces deux notions.

La frontière est véritablement poreuse car manipuler ou influencer implique une action sur des ressorts psychologiques identiques (la perception de la réalité et le changement de cette réalité pour l'individu subissant l'action) et l'objectif final est similaire (la prise de décision pour l'individu subissant l'action). En d'autres termes, ce sont les *moyens* pour parvenir au résultat qui vont différencier la manipulation de l'influence.

• L'influence

*L'influence** consiste à agir sur une personne, tout en lui laissant son libre arbitre.
Étymologiquement, l'origine du mot « influence » provient du latin médiéval *influens*, lui-même étant un dérivé du latin *influere*, signifiant « se glisser, se répandre, s'infiltrer ». Dans le cadre de la négociation, nous retiendrons la notion d'agir sur l'autre afin de lui faire accepter quelque chose (une idée, une solution, un paradigme ou simplement une nouvelle vision).

Le négociateur va donc conduire son interlocuteur à considérer une réalité différente, sans pour autant le contraindre à l'accepter. Le changement se fait en douceur, avec l'accord et le consentement éclairé de la partie adverse, *via* différentes techniques d'influence, comme la suggestion, l'induction, le questionnement orienté, l'écoute et bien d'autres méthodes permettant à l'interlocuteur de travailler sur lui (étudiées plus loin dans le chapitre).

Si l'influence peut être volontaire, résultant d'un objectif prémédité, elle peut également être involontaire. Dans ce cas, le négociateur agit sur l'autre sans pour autant le réaliser, que ce soit positivement ou négativement.

Exemple

La cravate rouge

- Par un jeu d'intermédiaires, un banquier suisse, basé à Genève, parvient à obtenir un rendez-vous avec le patriarche d'une riche famille d'industriels. Le banquier, qui a réalisé un excellent travail de renseignement, sait que cette famille souhaite changer de banque privée, suite à des retours sur investissements assez décevants. Lors du rendez-vous, le banquier arbore un costume d'excellente facture et une cravate rouge. La rencontre dure cinq minutes et le patriarche reste fermé pendant tout l'entretien. Il faudra deux ans au banquier pour comprendre ce qui s'est réellement passé. Après avoir changé de poste, de banque et déménagé à Zürich, notre banquier rencontre l'une des filles de ce fameux patriarche : deux heures d'entretien pendant lesquelles celui-ci arbore le même costume et la même cravate. Ravie des conditions proposées par la banque, la fille signe avec le banquier et lui glisse juste avant de le quitter : « Heureusement que vous n'avez pas rencontré mon père avec votre cravate rouge, il déteste le rouge car il ne supporte pas la vision du sang ».
- Malgré ses talents de vendeur et de négociateur, le banquier a échoué auprès du patriarche, malgré lui et sans même le réaliser.
  Les deux enseignements à tirer de cet exemple sont les suivants.
  - Vous pouvez influencer les gens sans même en avoir conscience.
  - Plus vous récoltez de l'information, plus vous maîtrisez l'impact de votre influence indirecte.

FOCUS

Premier débat présidentiel télévisé

Le 26 septembre 1960, pour la première fois de l'histoire, 70 millions d'Américains ont la possibilité d'assister au premier débat télévisé opposant le vice-président Richard Nixon au jeune sénateur John F. Kennedy. Les sondages montrent que ceux qui ont écouté le débat à la radio supposent que Nixon a gagné. Ceux qui ont regardé le débat à la télévision considèrent que Kennedy l'a emporté. Kennedy sera élu de justesse, devant son rival Nixon.

Comment expliquer cette victoire ? Cela s'est joué sur l'influence directe et indirecte. Kennedy était affable, avenant, et répondait avec tact aux questions. Nixon était mal à l'aise, transpirait et a refusé d'être maquillé alors qu'il était malade. Si le débat n'avait pas été télévisé, Nixon aurait certainement été élu. L'attitude, la posture, la gestuelle, les expressions faciales, le contact oculaire, la façon de s'habiller, de marcher, sont autant d'éléments qui peuvent vous servir ou vous desservir. Tout dépendra de la perception de l'autre.

Premier débat télévisé opposant
John F. Kennedy et Richard Nixon

• La manipulation

La manipulation, quant à elle, consiste à contraindre quelqu'un à faire quelque chose qu'il ne veut pas réellement faire. Pour cela, les moyens peuvent être coercitifs, insidieux ou affichés :

Notre conseil

Il est très rare de manipuler pour une bonne raison : l'honnêteté est le prix de la crédibilité. D'expérience, nous obtenons toujours davantage et sur une durée plus longue par l'influence que par la manipulation.

– ultimatum ;
– menace ;
– pression diverse ;
– principe de récompense ou de punition ;
– désinformation ;
– ruse ;
– répétition ;
– endoctrinement ;
– mensonge ;
– biais cognitifs.

Influencer ou manipuler, tout dépend des moyens que l'on est prêt à utiliser.

Exemple

Marignane, décembre 1994

- Le 24 décembre 1994, quatre individus armés prennent le contrôle de l'Airbus A300, vol AF 8969, avec 220 passagers à bord, sur le tarmac de l'aéroport d'Alger. Le commando terroriste exige la libération de deux responsables du Front islamique du Salut et demande à rejoindre Paris pour y donner une conférence de presse. Trois otages sont exécutés avant que l'avion ne finisse par décoller. Le gouvernement français, craignant un crash de l'appareil sur la ville de Paris, va faire en sorte que l'appareil ne l'atteigne jamais. Il est communiqué aux terroristes que les réserves de carburant sont insuffisantes pour rallier la capitale, en raison, notamment, d'une surconsommation d'air conditionné, compte tenu du fait que l'appareil est resté cloué au sol plus de quinze heures. Les terroristes acceptent alors une escale à Marignane, aéroport de Marseille. L'information communiquée était fausse : il y avait suffisamment de kérosène pour rejoindre Paris. Il y a donc eu manipulation, mais acceptable car le cas l'oblige. Dès le départ, les autorités françaises sont persuadées que les terroristes projettent de transformer l'avion en bombe volante. Quand l'appareil se pose à Marignane, les terroristes exigent 27 tonnes de kérosène, alors que 10 tonnes seulement sont nécessaires pour rallier Paris. Cela conforte la vision des autorités concernant le projet de crash. Face à des terroristes déterminés à aller jusqu'au bout, la manipulation était donc acceptable.

c. Une nécessité fondamentale

Il est primordial de comprendre les ressorts psychologiques et les conséquences de nos actions pour s'adapter au mieux à nos interlocuteurs. Les conflits provoquent parfois des cicatrices indélébiles. Les différends peuvent générer tellement de rancœur que l'on peut perdre tout espoir d'accord pacifique. Il est vrai que l'on assiste parfois à des situations où la noirceur de l'âme nous fait réfléchir sur l'espèce humaine, il faut néanmoins accepter une chose : sans relation, il n'y a pas de négociation possible.

En d'autres termes, quel que soit le désaccord, il est nécessaire de créer le lien avec l'autre pour avoir la possibilité d'induire le changement et ainsi lui faire reconsidérer sa perception. C'est à la fois une nécessité évidente et une réalité qui ne peut être ignorée.

Exemple

Conflit de voisinage

- Cela fait cinq ans qu'un conflit oppose deux voisins concernant un droit de passage, chacun revendiquant un usage exclusif. Les tensions ont été si vives qu'ils ne s'adressent plus la parole depuis trois ans. Même les enfants, scolarisés dans la même école élémentaire, provoquent des bagarres violentes dans la cour de récréation. Tout le voisinage connaît cette situation, c'est une petite bourgade de bord de mer et les ragots nourrissent les oreilles indiscrètes, surtout quand il s'agit de conflits ou de faits divers. Les voisins belliqueux ne se parlant plus, la situation est au point mort depuis des années et personne ne profite du droit de passage. Que peut-on attendre de pire que la situation actuelle ? Rien. Quels espoirs d'amélioration peuvent-ils espérer compte tenu du mutisme réciproque ? Aucun. Jusqu'au jour où l'un des voisins frappe à la porte de l'autre, deux bières à la main. Après une heure de discussion, le conflit était résolu.
- Sans relation, il n'y a pas de négociation possible. Faut-il avoir du courage pour frapper à la porte de son voisin ? Aucunement. Les gens trouvent toujours le courage de s'opposer, et généralement, ils en ont même à revendre. C'est souvent l'ego ou la rancœur qui nous incitent à couper les ponts. La question qu'il faut véritablement se poser est : « Suis-je prêt à supporter le coût d'une telle situation ? »

C'est donc une nécessité fondamentale que d'être deux pour négocier. Seul, on a des idées mais à deux, on les partage, quitte à ne pas être d'accord, ce qui n'est pas grave en soi, car c'est de l'opposition que naît la valeur. Cette opposition nous pousse à nous transcender et à faire preuve de créativité. L'important étant finalement de savoir gérer les désaccords et d'en sortir grandi.

2 L'engagement nécessaire

Pour être acteur de la situation, le négociateur doit être engagé. Défendre ses positions, tenir le terrain, maîtriser ses émotions, écouter activement et faire preuve d'empathie sont autant de prérequis que de nécessités pour évoluer dans des univers incertains et faire face au conflit.

Parmi toutes les compétences du négociateur, nous retenons trois invariables : l'assertivité, l'appétence au conflit et l'écoute.

a. Assertivité

L'assertivité définit la capacité à défendre ses opinions, ses valeurs, ses positions tout en respectant celles de l'autre.

Pourquoi l’assertivité est-elle aussi précieuse en négociation ? Car du désaccord naît le conflit et les positions des parties prenantes vont être mises à l’épreuve du temps et des tensions internes et externes. Si un négociateur doute, préfère s’effacer quand les tensions se cristallisent ou simplement manque de conviction pour faire passer une idée, la partie adverse profitera de l’opportunité pour accentuer la pression et obtenir ce qu’elle souhaite.

www.adninsider.com

Reportez-vous à l’analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre appétence à l’assertivité.

Le manque d’assertivité provient souvent d’un manque de confiance en soi ou d’un déficit de compétences sur un sujet donné. Le recul, l’effacement voire le mutisme deviennent des solutions acceptables de peur des conséquences non maîtrisées. On considère alors que le négociateur est défensif, voire soumis.

Exemple

Faible assertivité

- Lors d’une réunion commerciale, un chef de secteur présente à ses homologues et à sa hiérarchie son plan d’action pour l’année prochaine. Rapidement, il est interrompu par son patron qui lui dit douter de l’efficacité de ses propositions. Le chef de secteur, de peur de froisser son patron, prend bonne note de la remarque et propose alors à l’un de ses homologues de prendre le relais pour la suite de la réunion. Son manque d’assertivité flagrant le rend inefficace dans la gestion de la relation. Il n’y a aucun conflit à gérer, juste à défendre ses positions. Il préfère ainsi s’effacer, car il se sent incapable de soutenir ses idées, que ce soit devant le groupe ou seul face à son patron.

Cependant, la capacité à défendre ses opinions et ses valeurs ne fait pas nécessairement du négociateur quelqu’un d’assertif. C’est seulement le prérequis à l’assertivité. Pour l’être véritablement, il faut être capable de respecter les opinions des autres, c’est-à-dire accepter que la partie adverse

puisse être en désaccord avec nous. Accepter les positions de l'autre ne signifie en aucun cas les cautionner ou les approuver mais savoir considérer des idées différentes des nôtres sans pour autant les juger. Quand l'acceptation devient difficile, l'agressivité prend alors le relais. Il n'est plus question d'assertivité, et la négociation prend évidemment une autre tournure.

Notre conseil

Pour éviter de basculer dans l'agressivité, comportez-vous toujours comme vous souhaiteriez comme l'on se comporte pour vous.

Exemple

Une NAO houleuse

- En France, les entreprises d'au moins 50 salariés et dans lesquelles au moins un délégué syndical est désigné sont tenues d'organiser une négociation annuelle obligatoire, portant en grande partie sur les salaires (augmentation générale et individuelle). En début d'année 2018, lors du deuxième round de négociation, un délégué syndical s'offense de la proposition du DRH :
  « Pensez-vous vraiment qu'on va accepter votre proposition de 0,2 % ?
  — Qu'est-ce qui vous empêche de l'accepter ? répond le DRH.
  — Vous vous foutez de nous ?
  — Je ne vous ai pas manqué de respect jusque-là, je vous demanderais de faire de même, s'il vous plaît.
  — Tu sais où tu peux la mettre ta proposition…? »
- Ici, le délégué ne fait aucunement preuve d'assertivité mais d'agressivité. Si on peut lui reconnaître qu'il est à l'aise pour tenir ses positions, il sombre malheureusement dans l'agressivité en insultant le DRH. Que cela soit théâtral ou la conséquence d'un débordement émotionnel, les bornes de l'assertivité sont franchies, dégradant ainsi la relation et la qualité de la négociation.

Figure 7.1 Représentation de l'assertivité

b. L'appétence au conflit

L'appétence au conflit en négociation définit la capacité à évoluer dans le conflit, tout en conservant ses moyens psychologiques pour le gérer efficacement.

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'appétence au conflit relève de la disposition à accepter le conflit et d'en maîtriser l'inconfort. Les négociateurs « évitants » au conflit ont tendance à recourir, par défaut, à plusieurs procédés que nous avons déjà étudiés :

- **L'attentisme** (à ne pas confondre avec la tactique qui consiste à jouer volontairement avec le temps dans un but précis) : la dégradation d'une situation.
- **La fuite** (la soumission).
- **Le passage en force** : comment expliquer que le passage en force soit envisagé alors même que l'on préfère se soustraire à la confrontation ? Le passage en force est un excellent moyen pour faire face en fermant les yeux. En imposant un ultimatum par exemple, le négociateur évitant se projette ainsi dans le temps et s'impose une date butoir, au-delà de laquelle la tension adverse n'existera plus.
- **Le recours à la loi** : un solide palliatif afin de faire porter le fardeau du problème sur d'autres épaules.
- **La délégation** : le recours à une tierce partie pour déplacer la problématique.

www.adninsider.com

Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre appétence au conflit.

Il existe a contrario un risque d'être trop appétant au conflit : c'est la recherche stérile du conflit. Le négociateur en manque d'action choisit alors ses missions en fonction de l'explosivité de la situation et exclut ainsi les négociations dénuées de confrontation dure. Comme une drogue, la succession de négociations conflictuelles, dans lesquelles le négociateur s'est senti en pleine maîtrise de ses moyens, va insidieusement faire passer l'enivrement de l'action devant l'objectif de la négociation. La négociation devient secondaire, le conflit devient prioritaire. Afin de maintenir l'exaltation liée au conflit, celui-ci est volontairement prolongé, au détriment de la résolution de la situation.

Figure 7.2 L'appétence au conflit

FOCUS

Conflit, bagarre et assertivité

Faut-il aimer la bagarre pour être appétant au conflit ?

Aucunement. Cela n'a absolument rien à voir.

Aimer se battre relève, dans bien des cas, d'une instabilité psychologique ou d'une exposition trop longue à un environnement socioculturel agressif. La bagarre ou l'insulte devient alors un exutoire pour évacuer le trop-plein d'énergie négative.

L'appétence au conflit en négociation n'est ni la résultante d'une fragilité psychique ni celle d'une enfance malheureuse. Si la bagarre vise à nuire, l'appétence au conflit est le prérequis pour gérer la nuisance. Il est simplement nécessaire d'être à l'aise dans le conflit pour pouvoir l'affronter.

Peut-on être assertif et évitant au conflit ?

Parfaitement. L'assertivité se développe à la fois dans le conflit et dans des situations stables. Des personnes défendent parfois avec ferveur et engouement leurs idées lors de débats ou joutes verbales. Elles jouissent d'une assertivité reconnue parmi leurs pairs. Maintenant, imaginons que la situation tourne au vinaigre et que l'opposition bénigne se transforme en conflit installé. Ces mêmes personnes, aussi assertives soient-elles, pourront perdre leurs moyens, du fait des pressions adverses, simplement parce qu'elles sont mal à l'aise dans le conflit.

À l'inverse, on peut être défensif, c'est-à-dire très peu assertif, mais appétant au conflit. Dans ce cas, le conflit ne provoque pas de perte de moyens, et les négociateurs défensifs le restent, comme ils le sont habituellement.

c. L'écoute

L'écoute définit la capacité à prêter une attention particulière à ce qui peut être dit.

Écouter est particulièrement difficile, bien plus difficile qu'on ne l'imagine généralement. Comme nous avons deux oreilles, nous considérons à juste titre que nous savons entendre et écouter. Or, l'écoute véritable relève de la compétence.

STOP INSIDER

www.adninsider.com

Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre capacité d'écoute.

FOCUS

95 % des négociateurs n'écoutent pas

Lors d'une étude réalisée par ADN Group auprès de 2 000 personnes formées sur trois ans, l'échantillon est confronté à un exercice de négociation. L'objectif est simplement de réussir la négociation. Pendant l'exercice, le formateur distille des informations anodines et des informations particulièrement importantes, notamment pour la résolution de la négociation. L'exercice est volontairement court (moins d'une minute), afin de mettre les participants dans les meilleures conditions possible. Résultat : seuls 5 % des participants sont capables de distinguer l'important de l'anodin.

Comment expliquer un tel chiffre ? Trois raisons principales apportent l'explication :

- *Auto-centrisme* : les participants ont tendance à davantage se centrer sur eux que sur l'autre. Ils préfèrent ainsi parler qu'écouter.
- *Pollution verbale* : lors de l'exercice, le formateur s'énerve parfois, et profère même des insultes. La forme prend alors le pas sur le fond et les participants ne retiennent que la forme, c'est-à-dire les phrases de déstabilisation (insultes, réduction de la proxémie, agressivité…).
- *Fascination pour l'objectif* : durant l'exercice, les participants ne savent pas qu'ils vont être jugés sur leur capacité d'écoute, mais uniquement sur l'objectif de la négociation. L'objectif étant prioritaire, ils réduisent leur niveau d'écoute, alors que c'est justement l'écoute qui leur permettrait d'atteindre l'objectif.

L'humanité écoute de moins en moins. C'est une réalité qui ne peut être écartée. La dématérialisation des échanges, les réseaux sociaux, la possibilité d'obtenir rapidement de l'information poussent les Hommes à niveler leur niveau d'écoute vers le bas. Comme nous pouvons obtenir davantage en produisant moins d'efforts qu'avant (par exemple, commander ce que l'on souhaite dans le monde entier sans se déplacer), nous avons moins besoin de l'autre qu'auparavant. Les gens ont tendance à s'auto-center et relever la tête uniquement quand ils l'estiment nécessaire. Le déficit d'attention et le manque de concentration caractérisent les nouvelles générations pour ces mêmes raisons.

La négociation n'échappe malheureusement pas à ce phénomène, et les meilleurs négociateurs sont ceux qui sont capables de toujours porter un regard sur l'autre et d'avoir une oreille attentive. Le diable se cachant dans les détails, maintenir son écoute en éveil permettra toujours d'entendre ce que les autres ne perçoivent pas.

Verbatim

- *« Bonjour Paul, comment va ta mère ?*
  — Elle est décédée hier.
  — Ce n'est pas trop grave ?
  — Euh… Ben si, justement…
  — C'est sûr que parfois la vie est difficile. Mais on finit tous par s'en remettre. Regarde, moi, j'ai eu une sciatique en début d'année, un mal de chien, tu n'imagines même pas. J'ai douillé, je peux te dire. Moi, je suis solide, j'ai vécu une tonne de choses… Je peux te dire que ce n'était pas du flan. Regarde quand je me redresse trop vite, je sens encore la douleur. C'est fou ça, à croire que ça ne passera jamais. »

Si cet exemple prête à sourire et semble peu probable, il est malheureusement authentique et décrit mot pour mot un cas réel. Ici spécialement, le niveau d'écoute est proche du néant. Tellement égocentré, l'interlocuteur ne parle que de lui sans se soucier de l'autre. La question d'ouverture « Bonjour Paul, comment va ta mère ? » n'en était pas une : juste de la politesse et des rémanences d'une conversation où il s'est souvenu que la mère de Paul était malade.

A contrario, certains écoutent trop pour véritablement écouter efficacement et agir en conséquence. Si l'écoute est importante, c'est qu'elle s'inscrit comme un moyen, parmi tant d'autres, de parvenir à l'objectif fixé. Des informations glanées, le négociateur analyse, décide et entreprend ensuite ce qu'il juge nécessaire de faire. Malheureusement, certains écoutent tellement qu'ils n'agissent pas. Certes, la qualité de leur écoute est louable, mais en aucun cas l'écoute ne doit constituer une finalité.

Figure 7.3 Représentation de l'écoute véritable

FOCUS

Écoute et empathie

Peut-on être empathique sans pour autant faire preuve d'écoute ? Parfaitement. L'empathie est la capacité à percevoir l'émotion de l'autre. Vous pouvez aisément discerner la souffrance d'un interlocuteur et y être parfaitement sensible, sans pour autant prendre le temps d'écouter ses mots et ses maux. C'est le cas pour les négociateurs égocentrés ou trop pressés. Par conséquent, ils n'accordent de temps qu'à eux-mêmes. Ce profil de négociateur a alors tendance à :

– se désintéresser de son interlocuteur ;

– prendre/couper la parole afin de parler de soi, en évoquant un cas personnel similaire ;

– quitter les lieux en prétextant une urgence ou autre chose selon la situation.

3 L'implication émotionnelle

Ce qui différencie l'homme de la machine, c'est l'émotion. Sauf pathologie, les personnes sont sensibles aux émotions des autres. Si le négociateur est impliqué émotionnellement, il sera non seulement capable de cerner les sensibilités de son interlocuteur mais également de faire passer de la vie dans ses messages, de leur donner du relief pour créer un lien efficace avec son interlocuteur.

a. L'empathie

Déjà définie en détail dans le chapitre 2, l'empathie se mesure à la faculté à reconnaître et comprendre les sentiments, états d'âme et plus largement les émotions de l'autre sans pour autant les partager.

www.adninsider.com

Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre capacité empathique.

Il est primordial de ne *pas* ressentir l'émotion de l'autre sous peine de basculer dans la sympathie. Dès lors, le négociateur ne comprend plus la situation mais la cautionne. Il n'est plus capable de discerner le vrai du faux, plonge dans une implication émotionnelle si forte qu'il épouse la

cause de son interlocuteur, sans même le réaliser. Il devient alors inefficace dans la relation, inapte à aider son interlocuteur ou simplement à défendre ses propres opinions. Dans le cadre de la négociation, nous ne sommes plus en présence de deux parties qui s'opposent, mais en présence d'une seule et même partie réunie accidentellement non pas dans le cadre d'une coopération souhaitée mais du fait d'une sympathie l'ayant emporté sur l'empathie.

Exemple

Stockholm, le 23 août 1973

- Jan-Erik Olsson braque une agence bancaire le 23 août 1973 en plein centre de Stockholm. L'intervention rapide des forces de l'ordre contraint Olsson à se retrancher dans la banque et à retenir quatre employés en otage. Au cours de la négociation, Olsson exige la libération de son ex-compagnon de cellule, Clark Olofsson. Durant les six jours de captivité, les otages finissent par épouser la cause des ravisseurs. Lors de la reddition, les otages s'opposent aux forces de l'ordre, refusent de témoigner à charge lors du procès et l'une des otages aura même une relation amoureuse avec un preneur d'otage.
- De là est né le syndrome de Stockholm, qui n'est autre que l'illustration de l'empathie se transformant en sympathie. La lucidité des otages est grandement altérée, en raison de l'instinct de survie, ils finissent par cautionner la situation, faute de la comprendre.

MISE EN SITUATION

Question piège

Vous êtes le directeur commercial d'une multinationale d'objets de puériculture. Vous réunissez tous vos vendeurs suite à un contexte mouvementé. En effet, les usines de production accusent des pannes et des problèmes de qualité répétitifs depuis six mois, provoquant des ruptures de stock chez vos clients. Vous savez pertinemment que vos équipes sont mises à rude épreuve, directement exposées au mécontentement des clients. Vous informez vos collaborateurs que des factures de pénalité de livraison ont été reçues et vous leur demandez de les négocier, voire de les faire annuler, compte tenu de la situation exceptionnelle. L'un des vendeurs

coupe alors la parole à son chef et s'exclame : « Non, mais attendez, ils ont raison de nous envoyer des factures de pénalité. Si j'étais à leur place, je ferais pareil, vu la situation dans laquelle on les met ! »

La prise de position de votre collaborateur est-elle adaptée ?

Dans ce cas précis, votre collaborateur souffre du syndrome de Stockholm. Sa prise de position n'est donc pas adaptée. Il s'oppose à sa direction (vous), défend ses clients et oublie par conséquent qu'il est payé par votre entreprise. Il a basculé dans la sympathie. Ce cas est extrêmement intéressant, et très fréquent auprès des populations commerciales : il est courant de confondre l'empathie, l'assertivité et la sympathie.

Vous attendez de vos équipes qu'ils défendent leurs clients, et eux-mêmes doivent être persuadés que leurs interlocuteurs, c'est-à-dire vos vendeurs, se battent au quotidien pour eux. C'est l'ingrédient nécessaire pour créer la confiance entre le client et le fournisseur. Défendre son client et faire preuve d'assertivité dans sa défense ne signifie pas pour autant s'opposer à sa direction et cautionner toutes les demandes des clients. L'empathie peut seulement nous pousser à comprendre le désarroi des clients qui subissent de plein fouet les défaillances du niveau de service du fournisseur. Leur mécontentement est légitime. Pour autant, le rôle du vendeur ici est avant tout de défendre son propre employeur sans s'opposer à lui. Dès lors que le vendeur retourne son agressivité vers son employeur, sa lucidité est altérée.

Si l'empathie peut altérer le jugement du négociateur, l'apathie, à l'inverse, distancie le négociateur de son interlocuteur. Le cas échéant, le négociateur est non seulement insensible aux émotions de l'autre mais affiche également une indifférence assumée. La souffrance ou la joie glisse sur le négociateur comme de l'huile sur une toile cirée, ce dernier demeurant non-affecté par les états d'âme de l'autre. Les négociateurs insensibles ont énormément de difficultés à entrer en relation pour créer un lien solide entre les parties. Les interlocuteurs perçoivent souvent cette insensibilité comme

de la condescendance ou du désintérêt assumé, et décident alors de se fermer à la relation. Comme il est nécessaire d'être deux pour négocier, l'apathie est considérée comme un véritable handicap en négociation.

Figure 7.4 Représentation de l'empathie

FOCUS

Assertivité vs empathie

On oppose souvent l'assertivité à l'empathie. Or, ces deux notions n'ont strictement rien à voir, et peuvent tout à fait être complémentaires. L'assertivité détermine l'engagement comportemental, alors que l'empathie définit l'implication émotionnelle. Ce qui signifie que l'on peut être à la fois empathique, c'est-à-dire percevoir l'émotion de l'autre, tout en étant assertif, c'est-à-dire être capable de défendre ses opinions en respectant celles des autres. Par ailleurs, les meilleurs négociateurs sont toujours très assertifs et très empathiques. Deux belles qualités pour à la fois entrer en relation et établir le respect avec l'autre.

PAROLE D'EXPERT

L'établissement de la relation

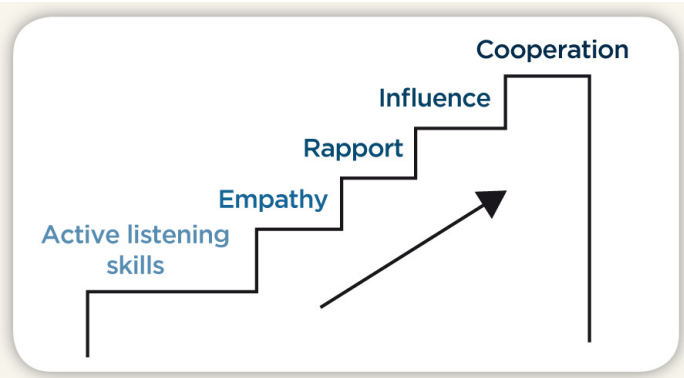
Gary Noesner, ancien chef de la *FBI Crisis Negotiation Unit*

En nous penchant sur le rôle d'un négociateur de crise, nous nous concentrons souvent sur les résultats que nous souhaitons atteindre. Nous cherchons à résoudre pacifiquement les conflits impliquant des préjudices potentiels pour le public, les policiers, les otages, les victimes et les auteurs. Il est difficile d'éviter la tendance naturelle que nous avons à vouloir trop rapidement chercher à comprendre ce que veut l'auteur et à tenter ensuite de satisfaire cette demande. Notre espoir est que si la personne obtient un semblant de ce qu'elle cherche, elle n'aura plus besoin de se livrer à des actes de violence. Cette tendance nous amène souvent à vouloir résoudre le cœur du problème trop vite et à ne pas nous concentrer suffisamment sur la véritable voie à suivre pour obtenir une coopération, à savoir l'établissement de la relation. Nous savons que la plupart des agresseurs qui sont en crise ont besoin d'être convaincus que nous sommes là pour les aider plutôt que pour leur gâcher la vie. Ils veulent généralement plus de compréhension et de reconnaissance de leurs préoccupations que de conseils sur la façon de résoudre leurs problèmes.

Depuis trente-huit ans que je suis impliqué dans des prises d'otage, des forcenés retranchés et des suicides de toutes sortes, j'ai appris que les auteurs décident de coopérer avec nous uniquement s'ils ressentent un niveau de confiance minimal avec le négociateur. Ce qui convainc un auteur de libérer un otage, de faire une concession ou de se rendre, ce n'est ni plus ni moins que la confiance qu'il place finalement dans les paroles et les actes du négociateur. Le négociateur a-

t-il transmis le sentiment de traiter avec l'auteur de manière honnête et authentique ? Le négociateur fait-il preuve d'empathie et de compréhension face au sort de l'agresseur, montre-t-il du respect et la volonté de comprendre les problèmes et les préoccupations exprimés ? Peut-être plus important encore, le négociateur a-t-il prouvé qu'il est respectueux et digne de respect ? Lorsqu'on demande aux auteurs pourquoi ils se sont rendus à la suite d'un incident et lorsqu'ils sont interrogés sur ce que le négociateur a dit qui les a fait sortir, ils répondent presque toujours : « Je ne me souviens pas de ce qu'il a dit mais j'ai aimé la façon dont il l'a dit. » Cela démontre l'importance de bâtir une relation de confiance. Nous devons nous rappeler que des négociations efficaces et couronnées de succès constituent un processus bien plus complexe qu'une simple solution rapide à un problème spécifique.

Dans les années 1990, alors que j'étais chef de la *Crisis Negotiation Unit* du FBI[1], j'ai développé un modèle pédagogique appelé *Behavioral Change Stairway*, « L'Escalier du changement de comportement ». Je souhaitais faire en sorte que ce modèle aide les étudiants en négociation à comprendre le processus relationnel : le modèle original avait pour première étape « Changement comportemental », et beaucoup utilisent encore ce modèle dans sa forme originelle. Mais suite à ma retraite du FBI en 2003, j'ai changé la première étape par « Coopération ». J'ai apporté ce changement pour refléter le fait que notre véritable objectif n'était pas une modification comportementale à long terme, mais simplement la coopération des auteurs pour résoudre le conflit au moment où il se produit.



Behavioral Change Stairway ou L'Escalier du changement de comportement

Coopération : Si nous acceptons que la coopération soit ce que nous voulons réaliser, nous travaillons du haut vers le bas en recourant au modèle pour illustrer les étapes à suivre pour atteindre cet objectif.

Influence : Pour obtenir la coopération, nous devons exercer une influence et être perçus par l'auteur comme dignes de respect, comme quelqu'un dont les suggestions sont crédibles. Cela ne vient pas automatiquement parce que nous sommes des négociateurs de police. Une telle influence doit être gagnée en démontrant que nous sommes des personnes honnêtes, attentionnées et concernées qui souhaitent réellement les aider à sortir de leur situation difficile.

Rapport : L'influence nécessite un certain degré de relation, une interaction relationnelle dans laquelle les personnes impliquées comprennent les sentiments et les idées de chacun et sont capables de bien communiquer les uns avec les autres. Le respect et l'appréciation doivent être gagnés par un engagement positif. Des interactions verbales acrimonieuses et argumentatives peuvent étouffer tous les efforts pour établir un rapport. Les négociateurs doivent être sincères et faire preuve d'une réelle compréhension, tout en restant prudents afin d'éviter de paraître « faux » ou de se comporter de manière apparemment artificielle.

Empathie : L'empathie mène à la relation. En reconnaissant les sentiments des auteurs, le négociateur ne dit pas

simplement « je comprends ce que vous ressentez », mais il démontre cette compréhension en paraphrasant dans ses propres mots ce qu'il a entendu des sentiments de l'auteur : colère, confusion, souffrance, abandon, mais également trahison, désespoir, frustration et bien d'autres encore. Il n'y a pas d'outil de communication plus puissant que de montrer que vous comprenez et appréciez ce que quelqu'un ressent pour quelque chose d'important. Par exemple, « vous êtes profondément blessée par ce qu'elle vous a fait ». Le comportement est dicté par les émotions et la plupart des situations de crise impliquent une forte émotion. La tâche la plus importante consiste à réduire ces émotions élevées grâce à un engagement patient et réfléchi, à explorer les problèmes et à comprendre comment les sentiments impliqués influencent le comportement observé.

Écoute active : Nous avons appris que les compétences d'écoute active sont les meilleurs outils à appliquer lorsque vous vous engagez avec l'agresseur afin de désamorcer une situation tendue, émotionnelle et dangereuse. L'écoute active est l'une des compétences que le négociateur peut appliquer pour créer une relation positive en vue d'obtenir une coopération.

En résumé, l'approche la plus efficace pour les négociateurs dans la plupart des situations de crise est de monter l'escalier comme indiqué ci-dessus. Nous nous engageons d'abord en utilisant nos compétences en écoute active pour identifier les problèmes et les sentiments qui motivent le comportement des auteurs. En faisant preuve d'empathie et de compréhension de ces questions, nous nous positionnons alors pour être perçus non pas comme des adversaires, mais comme désireux d'aider, et non de blesser. Cette démonstration d'empathie aide à établir le rapport qui nous positionne ensuite pour amener l'agresseur à coopérer et éviter de nouvelles violences. Ce processus s'est avéré notre approche la plus efficace à de multiples reprises.

b. L’engagement émotionnel

L’engagement émotionnel détermine à la fois la volonté d’aboutir et l’implication nécessaire pour y parvenir. La détermination du négociateur dépend de l’émotion qu’il ressent à l’instant donné. Le sentiment de revanche, par exemple, est un excellent facteur motivationnel, même s’il brouille la lucidité du négociateur. Rétablir l’injustice pousse souvent les gens à réaliser des actions héroïques, qu’ils n’auraient jamais effectuées s’ils n’étaient pas habités par cette noble cause. Plus le négociateur sera engagé émotionnellement, plus il se donnera les moyens pour parvenir à son objectif. Quand on ne croit pas en ce que l’on fait, on peut parfois faire en sorte d’échouer, malgré nous.

FOCUS

La prophétie auto-réalisatrice

La prophétie auto-réalisatrice est une assertion qui va modifier les comportements de telle sorte que la prophétie annoncée se réalise. Si le négociateur est engagé émotionnellement, il va modifier, malgré lui, ses comportements de manière à ce que l’objectif devienne atteignable. A contrario, le fait de douter induira des comportements et des prises de décision qui provoqueront un échec, ce qui permettra au négociateur de dire : « Je vous avais prévenu que cela ne marcherait pas. »

c. La maîtrise émotionnelle

La maîtrise émotionnelle détermine la capacité à contrôler ses réactions pour rester maître de la situation.

Si le négociateur est impliqué émotionnellement, il ne doit pas pour autant souffrir de débordement émotionnel. Quand l’émotion prend le pas sur la raison, les actions ne sont plus le fruit d’une décision raisonnée, mais de décharges irrépressibles.

www.adninsider.com

Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre maîtrise émotionnelle.

La maîtrise émotionnelle s'apprécie dès lors que le négociateur est confronté à des situations impliquant de l'agressivité, des menaces, de la mauvaise foi ou de la frustration au sens large du terme. Si le négociateur est incapable de faire preuve de sérénité, il devient alors un détonateur émotionnel, à ses dépens. Ses réactions seront vives et intenses, avec une forte propension à prendre personnellement ou pour argent comptant les « attaques » adverses.

Exemple

Mauvaise foi quand tu nous tiens…

- Début des années 2000 : deux délégations diplomatiques se rencontrent à Dakar. La délégation du pays A cherche à couper les ponts avec celle du pays B, suite à un différend au sujet des ressources naturelles. Elle ne souhaite cependant pas être à l'initiative de la rupture des relations, afin d'éviter d'être redevable par la suite. Jouissant d'une bonne connaissance de l'équipe B, elle sait que l'un des diplomates adverses, Amin, souffre d'une grande difficulté à garder son calme, en particulier lorsqu'il est frustré. Au bout de dix minutes de rencontre, l'équipe A décide de jouer la mauvaise foi de façon flagrante. Amin, tel un ressort sur sa chaise, perd ses moyens et agresse l'équipe A, qui se lève d'un seul homme et déclare : « Les conditions ne sont plus réunies pour aborder sereinement la négociation, compte tenu du comportement irrespectueux d'Amin. » Et le tour était joué. L'équipe A a fait porter la responsabilité de la rupture des relations à l'équipe B, en profitant du manque de maîtrise émotionnelle d'Amin.

Les négociateurs qui jouissent d'une grande maîtrise émotionnelle savent garder leur calme en toutes circonstances. Au-delà des aptitudes intrinsèques, ils ne perdent jamais de vue leur objectif. C'est l'émotion dégradée qui brouille la lucidité pour placer l'objectif hors de portée. Il existe peu de négociateurs possédant une telle maîtrise émotionnelle, tout semble glisser sur eux. Leur réaction reste la même, qu'ils soient exposés à

un traumatisme collectif ou à un événement anodin. Si leur calme et leur sérénité forcent le respect, il est nécessaire de passer beaucoup de temps avec eux lors des séances de débriefing pour éviter qu'ils ne minimisent ou sous-estiment certains événements malgré eux.

Exemple

- Le directeur des clients nationaux débriefe son responsable grands comptes, dont la maîtrise émotionnelle est reconnue comme excessive :
  « Alors, comment s'est passé ton rendez-vous avec le client ?
  — Pas trop mal, même s'il n'a pas trop apprécié notre proposition financière.
  — C'est-à-dire ?
  — Ben, il a dit que ça ne lui allait pas.
  — Et il l'a dit comment ?
  — Il nous a insultés.
  — Ah bon ???
  — Oui, ça a duré trente bonnes minutes.
  — Trente minutes à te faire insulter ???
  — Oui à peu près trente minutes. »
- Si le directeur des clients nationaux s'arrête aux premiers échanges, il considère que le rendez-vous entre le responsable grands comptes et le client s'est déroulé convenablement. En creusant davantage, il comprend que la réalité de cet entretien était tout autre…

Figure 7.5 La capacité de maîtrise émotionnelle

SECTION 3

CRÉER UNE RELATION STABLE

La création de la relation avec la partie adverse nécessite d'établir la confiance, primordiale dans la durée, et de savoir conduire efficacement la négociation. En négociation, on ne peut présager de rien, sachant que l'on gère du rapport humain. Cependant, en suivant certaines étapes et surtout en respectant de grands invariants, on se met dans les meilleures dispositions pour agir sur l'autre efficacement.

PAROLE D'EXPERT

Extraction des informations

Yann, officier traitant, services de renseignement français

Le monde du renseignement, même dans une époque fortement dominée par les avancées technologiques, reste un monde de « l'humain », dans lequel la relation à l'autre est un moyen incontournable d'acquérir de l'information. Les services de renseignement, notamment les services français, ont dans leurs gènes cette façon de travailler et forment leurs membres à la maîtrise de techniques permettant le recueil d'informations sensibles par le biais de capteurs humains.

Le traitement d'une source n'est en rien de la manipulation. Traiter une source revient à amener l'autre à coopérer de son plein gré pour aboutir dans le cadre d'une relation saine à un résultat qui satisfait la source et son officier traitant. Le traitement d'une source est un travail de patience, qui nécessite de prendre le temps nécessaire pour mettre en place une relation de confiance propice à la transmission d'informations sensibles.

Lorsqu'on étudie les méthodologies utilisées dans le monde de la négociation et dans celui du renseignement humain, on s'aperçoit que les deux disciplines ont beaucoup de points communs. Tout comme le négociateur « prépare le terrain » et

acquiert de l’information qui peut s’avérer stratégique dans le cadre de la conduite de sa négociation et des actes positifs qui s’y inscrivent, l’officier de renseignement accumule en amont de sa rencontre avec sa cible une série d’informations qui vont lui permettre de se familiariser avec elle.

Il y a de la négociation dans la relation avec une source, tant au niveau du protocole à suivre que dans la conduite de la négociation elle-même. Tout comme le négociateur se doit de connaître les limites de son périmètre d’action et son positionnement, l’officier de renseignement doit lui aussi connaître au préalable son champ d’action. Il doit tenir son rôle et s’inscrire dans la stratégie qui a été décidée, tout en adaptant sa tactique et ses techniques aux impondérables d’une relation humaine. C’est pourquoi l’officier de renseignement n’est pas le stratège, tout comme le négociateur n’est pas le décideur. Il est un exécutant, doit être dégagé de la prise de décision et son attention ne doit pas être parasitée par des responsabilités qui ne sont pas les siennes, ni par les émotions qui peuvent y être attachées. Son action ne doit être sous-tendue que par l’objectif à atteindre et par la mise en application de la tactique décidée pour y parvenir, et son ego doit être remisé au vestiaire au risque de polluer la relation. Le traitant doit également profiter de ces rencontres pour utiliser les techniques dites d’influence, par exemple pour « calibrer » son interlocuteur, c’est-à-dire le tester dans des situations au cours desquelles seront remarqués les signes inconscients révélant une gêne potentielle, ou même une situation de mensonge de la part de la source. Dans tous les cas, c’est le traitant qui doit maîtriser le tempo des échanges, tant au cours des conversations elles-mêmes que dans le rythme des rendez-vous.

L’officier traitant doit donc à la fois combiner des aptitudes particulières et des attitudes pertinentes et professionnelles. Ces aptitudes, acquises par l’enseignement et la pratique, viennent compléter des prédispositions naturelles ou à révéler chez le candidat officier traitant. La conduite des entretiens avec une source ne comporte qu’un seul but : l’acquisition de

renseignements. Et dans ce cadre, la relation se trouve bien souvent déséquilibrée : l'officier traitant doit obtenir sans rien donner en échange… Existe-t-il négociation plus difficile ?

1 Établir la confiance initiale

Si la relation pose les bases de la négociation, la confiance permet de les faire vivre dans la durée. L'Homme, quelle que soit son origine, accorde sa confiance uniquement s'il a le sentiment que celle-ci est réciproque. Quand la confiance est établie, le champ des possibles s'ouvre alors aux parties prenantes, et l'impossible peut parfois même devenir possible.

a. Création du contexte favorable

Le contexte favorable définit l'espace dans lequel le négociateur et son interlocuteur vont évoluer sereinement. Plus l'espace sera agréable, plus la partie adverse sera disposée à écouter le négociateur. Les premières minutes déterminent la qualité future de la relation, rien ne doit être laissé au hasard.

Pour cela, quatre notions sont à prendre en compte : le positionnement, la proxémie, les codes et l'attitude.

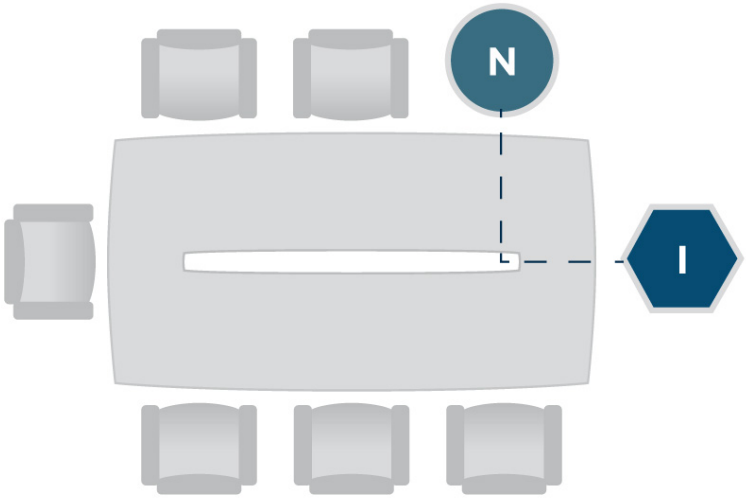
Notre conseil

Lors d'un rendez-vous initié par votre interlocuteur, quand vous entrez dans la salle, mettez-vous directement en positionnement désaxé, debout devant la chaise et demandez-lui : « Où souhaitez-vous que je m'assoie ? » Dans près de 99 % des cas, on vous répondra : « Prenez cette chaise », c'est-à-dire celle devant laquelle vous vous trouvez. C'est une induction qui vous permettra d'adopter un positionnement désaxé sans pour autant forcer la main à votre interlocuteur.

• Le positionnement

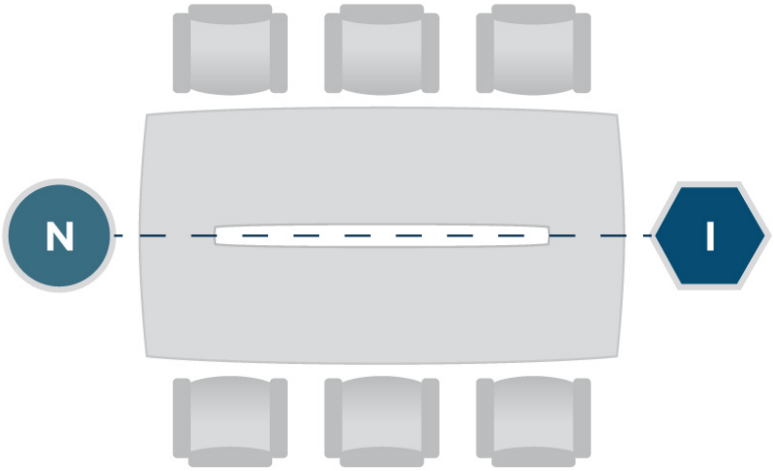
Un individu peut communiquer verbalement ou non verbalement : son positionnement physique peut, malgré lui, signifier quelque chose pour l'autre. Chacun est sensible à un détail, une remarque ou simplement une place dans l'espace. Avoir conscience de l'impact potentiel de son action permet de limiter les erreurs.

Figure 7.6 Le positionnement désaxé



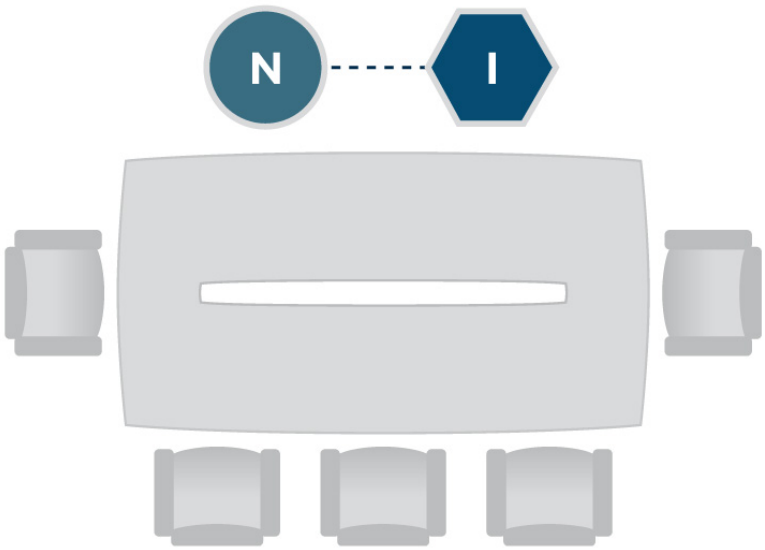
Idéalement, si le négociateur est en possibilité de le faire, le « positionnement désaxé » (figure 7.6) est le meilleur pour démarrer. Le négociateur (N) et son interlocuteur (I) sont ainsi en angle droit par rapport à l'axe de la table. Ce positionnement est considéré comme coopératif. Les relations amicales ou les confidences privilégient cette typologie d'agencement, car elle est synonyme d'écoute et de collaboration.

Figure 7.7 Le positionnement axé



À l’inverse, la négociation peut démarrer en « positionnement axé », c’est-à-dire frontal (figure 7.7). Le négociateur et son interlocuteur se font face, de chaque côté de la table. Cette position est considérée comme compétitive, car elle sous-entend un affrontement. Deux individus s’opposant ou prêts à se battre se font face pour régler le différend. Ce positionnement n’est pas nécessairement mauvais. Il est simplement connoté plus négativement que le positionnement désaxé, en particulier pour des personnes sensibles à la répartition dans l’espace.

Figure 7.8 Le positionnement côte à côte



Et enfin, le positionnement peut être « côte à côte » (figure 7.8). Il est beaucoup plus rare, car il nécessite un important degré d’intimité. Contrairement aux autres positionnements, la table n’est plus un obstacle, puisqu’elle pourrait disparaître sans que la distance entre le négociateur et son interlocuteur provoque un mal-être. Ce degré d’intimité reflète nécessairement un niveau de confiance élevé. Ce positionnement peut s’installer dans le temps, mais rarement en début de négociation. Sauf si les protagonistes sont des amis ou se connaissent bien.

Exemple

Un adolescent réfractaire

- À Anvers, en Belgique, un pédiatre est démuni face à un adolescent souffrant de maladie chronique et refusant de prendre son traitement. Il sollicite alors les conseils d'un négociateur professionnel. Voici un court extrait de leur conversation :
  « Comment vous positionnez-vous en rendez-vous face à votre patient ?
  — Eh bien, en face de lui, comme je le fais avec tous les patients.
  — Et que portez-vous comme vêtements ?
  — Je ne vois pas le rapport avec notre conversation.
  — Il y a peut-être un rapport, nous verrons. Dites-moi, sauf si c'est indiscret ?
  — Euh, non, pas du tout. Ma blouse de médecin.
  — Votre blouse blanche, c'est ça ?
  — Oui, tout à fait.
  — Lors du prochain rendez-vous, asseyez-vous à angle droit par rapport à l'axe de la table, c'est-à-dire en positionnement désaxé, et idéalement, sans prendre votre place habituelle, qui connote une certaine autorité. De plus, remplacez votre blouse blanche par une tenue décontractée, jean et chemise ou pantalon polo.
  — Vous pensez que ça va marcher vos trucs ?
  — Vous me direz. »
- Après deux rendez-vous, et un travail sur la capacité à induire le changement auprès du patient également, ce dernier a accepté de prendre son traitement. Deux éléments sont à retenir de ce cas. Les adolescents manifestent souvent une défiance envers l'autorité. Cette défiance correspond à leur période de construction et de rejet du monde dans lequel ils vivent. C'est une manière d'exister sans se conformer aux règles existantes. Dans l'esprit populaire, la blouse blanche du médecin est le symbole de l'autorité et du savoir. Il n'y a pas si longtemps de cela, le médecin, au même titre que le notaire, le maire ou l'avocat, étaient les notables de village ou de petites villes. De plus, en adoptant un positionnement axé, le pédiatre renforce cette dynamique de pouvoir, instaurant une logique de sachant et d'élève. Casser ces codes, la blouse et la position, a permis à l'adolescent de considérer un autre paradigme.

• La proxémie

Le concept de *proxémie**, introduit par Edward Hall[2], anthropologue américain, définit les distances qui séparent les individus pendant leurs interactions. Bien que cette étude fût à l'origine réalisée auprès d'un échantillon de la classe moyenne de la côte nord-est des États-Unis, elle a permis de déterminer les principes de la psychologie de l'espace. Il existe donc quatre distances physiques :

- **La distance intime**, inférieure à 45 cm, relève des interactions liées à la complicité. Généralement accompagnée de contact physique, elle est réservée aux relations intimes ou très amicales. En négociation, sauf volonté respective des acteurs, usages ou manœuvres assumées, cette distance n'est pas du tout

recommandée, de peur de provoquer un sentiment d'intrusion voire d'agression chez l'autre.

– *Vue* : focalisée et précise sur une partie du corps, généralement le visage pour les expressions faciales, mais imprécise sur le reste du corps ou les éléments extérieurs (endroits, autres personnes, mouvements…) ;

– *Ouïe* : faible hauteur tonale, voire chuchotement ;

– *Odorat* : perceptible ;

– *Toucher* : contact physique possible.

• **La distance personnelle**, entre 45 cm et 60 cm, reflète la grande majorité des interactions. Les négociations debout s'inscrivent généralement dans la sphère personnelle, avec peu d'acteurs en présence. La distance est alors considérée comme satisfaisante par les parties présentes, car elle respecte l'espace de chacun.

– *Vue* : précise sur l'ensemble du corps, imprécise sur la totalité des éléments extérieurs ;

– *Ouïe* : parfaitement audible ;

– *Odorat* : réduit ;

– *Toucher* : par extension physique.

• **La distance sociale**, entre 60 cm et 360 cm, est utilisée pour des conversations dites impersonnelles. Les informations échangées n'ont généralement pas de caractère secret ou nécessitant une réduction de l'espace. La distance sociale est généralement adoptée pour toucher un plus grand nombre d'individus ou tactiquement pour chercher à produire un impact particulier.

– *Vue* : claire, angle 180° possible ;

– *Ouïe* : audible ;

– *Odorat* : réduit ;

– *Toucher* : impossible.

• **La distance publique**, supérieure à 360 cm, est privilégiée lors de discours visant un groupe d'individus, comme une conférence ou une allocution. En négociation, la distance publique est rarement utilisée car elle

manque de proximité, sauf dans des cas extrêmes du type retranchés, forcenés, preneurs d'otage…

– *Vue* : périmétrique et globale. Difficulté de discerner les détails (expressions faciales, réponses physiologiques…) ;

– *Ouïe* : audible sauf si éloignement trop important ;

– *Odorat* : impossible ;

– *Toucher* : impossible.

Figure 7.9 La proxémie

FOCUS

Proxémie : contexte et culture

Les sphères territoriales de la proxémie doivent être relativisées par le contexte et la culture.

Une distance intime est envisageable dans un ascenseur bondé, car le contexte rend la proxémie acceptable. À l'inverse, retirer de l'argent dans un distributeur automatique n'autorisera aucune proximité inférieure à une distance sociale.

Selon la culture, un Méditerranéen privilégiera davantage des distances courtes, en comparaison à un Japonais ou un Scandinave.

En négociation, il est essentiel d'identifier rapidement des facteurs définissant la proxémie nécessaire, afin de ne pas commettre d'impairs et se mettre dans les meilleures dispositions pour la suite. On considère trois critères :

- **L'environnement socioculturel** : il définit la culture dans laquelle l'interlocuteur évolue. Si ce dernier vient d'une culture favorisant des distances resserrées, le négociateur devra s'adapter en fonction (pays latins ou les Balkans). Mais dans les pays où l'éloignement est recommandé, voire où le toucher est proscrit, le négociateur doit respecter la proxémie de rigueur (Europe du Nord ou Japon).
- **La volonté de l'interlocuteur** *:* la négociation subit le rythme des humeurs de chacun et des vicissitudes de la relation. Si l'interlocuteur cherche à établir de la distance afin de montrer son désaccord, il est préférable, pour le négociateur, d'éviter d'entrer dans une distance intime ou personnelle, au risque d'aggraver la situation. En revanche, si l'interlocuteur souhaite se rapprocher du négociateur, ce dernier, sauf volonté contraire, a l'opportunité d'en faire autant. Cela nécessite en même temps du bon sens et surtout de l'observation.
- **Le caractère idiosyncrasique** : certains individus, au-delà de leur culture, ressentent de l'inconfort quand les distances sont trop courtes, ou au contraire, trop longues. On considère alors que le mal-être est lié aux fondements propres de l'individu. Par conséquent, il revient au négociateur d'être attentif aux signaux extérieurs de son interlocuteur afin d'adapter sa proxémie en conséquence.

• Les codes

Les codes sont tout aussi importants que la proxémie ou le positionnement. Ils définissent les règles induites par la négociation. Par règles, il est

entendu le protocole, la tenue vestimentaire, les *us* et coutumes ou simplement les exigences des parties prenantes. Les ignorer, c'est jouer avec le feu. Les connaître, en avoir conscience et les respecter, c'est la moitié du chemin parcouru pour gagner la confiance de l'autre.

Exemple

Une erreur de protocole

- Un diplomate français, exerçant ses fonctions depuis plus de vingt ans, rencontre un nouvel interlocuteur asiatique. Procédurier et méticuleux, il a le souci du détail et de la bienséance. Au cours de sa carrière, il a rencontré des dizaines d'homologues asiatiques, et le regard qu'il porte sur eux est bienveillant et respectueux. Aujourd'hui, il accueille son nouvel interlocuteur dans son bureau et le prie de s'asseoir. Celui-ci s'exécute et sort de sa petite valise un cadeau. Surpris, le diplomate français demande ce que c'est. L'Asiatique lui tend alors le cadeau et l'invite à l'ouvrir. Le Français, sourire gêné, prend la peine de l'ouvrir et son visage se raidit aussitôt.
  « Vous cherchez à acheter ma confiance ?
  — Pardon, non pas du tout… c'est pour honorer notre rencontre, simplement. Cela ne vous plaît pas ?
  — Vous connaissez le protocole français ???
  — Euh, oui, enfin, non. J'ai fait quelque chose de mal ?
  — La valeur de cet ouvrage dépasse les 10 000 euros et je vois, en plus, que c'est une première édition !
  — On m'a pourtant informé que vous étiez amateur de livres !
  — Ce n'est pas la question, vous êtes hors du protocole. Écoutez, reprenez ce cadeau, je vous remercie pour votre considération, mais je ne peux l'accepter. La France ne s'achète pas ! »
- Le diplomate asiatique avait pourtant fait un travail de collecte d'informations avant son premier rendez-vous. Il savait que son interlocuteur était un grand collectionneur d'ouvrages anciens, notamment de premières éditions. Toutefois, ce qui fonctionne dans certains pays, moins rigides avec le protocole, ne fonctionne pas obligatoirement en France. C'est une erreur de protocole qui a mis le diplomate asiatique dans une situation fortement préjudiciable.

FOCUS

La bonne tenue

Les profils narcissiques accordent généralement beaucoup d'importance à la tenue vestimentaire. Leur vision étant manichéenne (beau/laid, bon/mauvais…) et dépourvue de nuances, ils jugent rapidement les personnes sur leurs actes et leur apparence. Face à un profil narcissique, il est donc préférable d'adopter une tenue vestimentaire soignée et

idéalement proche de celle du narcissique (veste pour veste, costume pour costume, jeans pour jeans…).

• L’attitude

Enfin, le négociateur se doit de projeter une image positive. Les gens préfèrent toujours communiquer avec des personnes agréables. Les négociations étant marquées par des désaccords, si l’attitude du négociateur se révèle un amplificateur du différend, il est fort probable que la situation soit condamnée à s’envenimer.

Être un négociateur positif se résume en quatre points :

- **Disponibilité** : être disponible, c’est montrer à l’autre que le temps n’a pas d’emprise sur le moment présent. À titre d’exemple, les individus souffrant de débordement émotionnel ont un besoin irréfrénable de vider leur sac. Manquer de disponibilité se traduit par la volonté de leur couper la parole, ou pire de quitter les lieux. L’affront est alors total et ne ferait que cristalliser les tensions. La disponibilité se définit simplement par l’attention portée à l’autre et le temps que l’on est prêt à lui accorder.
- **Bienveillance** : être bienveillant représente la capacité à être résolument tourné vers l’autre. Non pas dans le sens « faire le bien pour tous », car la notion de bien reste relative, mais être disposé à œuvrer pour l’autre. C’est toujours rassurant pour l’interlocuteur de savoir que le négociateur, quelle que soit la nature du désaccord, cherchera une solution plutôt qu’un problème.
- **Calme** : « Par définition, les comportements erratiques et agités inquiètent alors que les attitudes posées et pacificatrices rassurent[3]. » Si le négociateur fait preuve de calme et de stabilité, il deviendra l’ancrage nécessaire à la bonne résolution du conflit. Que génère un différend animé par deux interlocuteurs impulsifs et contrariés ? La réponse est dans la question.
- **Posture ouverte** : si le négociateur fait preuve de disponibilité, de bienveillance et de calme, sa posture doit en être le reflet. C’est le prolongement logique afin de montrer de la congruence. Quand la forme dénote du fond, le doute s’immisce et la méfiance prend le relais. Par exemple, un négociateur calme, mais adoptant

constamment une expression de colère sur le visage, est peu rassurant. Pour afficher une posture ouverte, il est recommandé d'être légèrement souriant, de se tenir droit et d'exposer son torse à l'autre.

PAROLE D'EXPERT

La reconstruction de la confiance

Ricardo Perez Nuckel, médiateur et négociateur professionnel

La reconstruction de confiance post-conflit cherche à réconcilier les acteurs d'un pays après des conflits ethniques ou politiques souvent sanglants. Actif dans ce domaine depuis presque vingt ans, le projet consiste à appliquer la négociation intégrative dans des contextes où la solution adoptée jusque-là pouvait être d'éliminer l'autre. Quelles clés pour nos conflits privés et professionnels ?

- **La « démonisation » de l'autre**. Une tension avec l'autre sur la relation, le processus ou la substance devient conflit avec l'apparition des émotions. Les émotions s'accompagnent de jugements et d'opinions sur l'autre à qui on attribue une série de comportements

négatifs (non-professionnel, déloyal, fourbe…). Ces croyances qui apparaissent sur l'autre ont plusieurs effets accentués par les biais cognitifs : la perception sélective et la mémoire sélective nous confirment dans nos croyances (biais de confirmation) et on construit notre image par opposition à l'autre (moi : professionnel, loyal, intègre…) – en excusant nos comportements (biais excusatoire) et en condamnant ceux de l'autre (biais accusatoire) même similaires. Je deviens aveugle à ce qui ne correspond pas à mon image de l'autre, et je vais dévaluer d'éventuelles ouvertures (réaction dévaluatoire). Lorsque les croyances se sont cristallisées, radicalisées pour représenter « moi = le bien » et « l'autre = le mal », toute violence devient autorisée car l'autre n'est même plus considéré comme une personne (réification). La violence peut aller jusqu'à l'extrême de se nuire soi-même voire de se sacrifier pour causer des dégâts à l'autre (attaques suicides, certains conflits de famille et divorces, conflits dans les équipes ou entre associés, entre syndicats et direction, guerres commerciales).

- **L'escalade**. Les croyances négatives sur l'autre vont ainsi conditionner mes pensées et mon analyse, détermineront mes actions et comportements de protection voire d'attaque face à l'autre, et finalement entraîneront comme résultat une spirale d'escalade négative du conflit par des mécanismes d'action et de réaction exacerbés par le biais de sous-évaluation des dégâts que je cause à l'autre et la surévaluation des dégâts causés par l'autre (« vu ce qu'il m'a fait, j'ai été sympa »). L'autre-ennemi ne peut me vouloir que du mal et la confiance est impossible.
- **Pourquoi la confiance est impossible ?** L'un des éléments-clés de la confiance est la vulnérabilité : le contexte et la capacité de me rendre vulnérable à l'autre sans en souffrir, voire en recevant son aide (en renforcement de la relation).

- **Comment s’en sortir ?** La confiance est l’objectif à long terme avec des étapes préalables nécessaires. Il est essentiel de déconstruire la défiance, sortir les parties de la volonté de se défier et de la peur d’être trompés par l’autre.
- **Briser les certitudes négatives afin de remettre en mouvement.** Sans une véritable action de réconciliation pour apaiser le vécu négatif assimilé à une trahison ou agression, selon qu’il y ait eu confiance préalable ou non, les parties ne pourront pas prendre de décisions conjointes. Il s’agit de travailler sur le doute pour accéder aux plaies infectées.
- **Reconstruire du lien par la compréhension.** Une fois les certitudes négatives brisées, on a l’espace de reconnaître ce qui se passe pour l’autre, de comprendre (sans pour autant être d’accord) et de montrer cette compréhension pour permettre la reconstruction d’un minimum de lien. Il s’agit du nettoyage des plaies au travers de l’empathie.
- **Garantir un futur possible grâce au risque de la relation à l’autre.** On arrive ainsi finalement à un espace neutre, où l’autre ne représente plus le mal absolu, et une relation suffisante qui permettra la structuration de règles et de processus avec leurs garanties. Cette phase nécessite de pouvoir considérer à nouveau l’autre comme un futur possible et de trouver la sécurité pour être en relation et se rendre à nouveau vulnérable à l’autre (solutions de contrôle et vérification, de répartition du pouvoir et d’autonomie, de sanctions ou compensations, de ballons d’essai…). C’est la remise en marche, doucement et par petites étapes. La cicatrisation peut commencer.

b. Le premier contact

“Vous n’aurez jamais deux fois l’occasion de faire une bonne première impression.”

Coco Chanel

Le premier contact est une étape décisive de la conduite de la négociation. Selon Coco Chanel, « vous n’aurez jamais deux fois l’occasion de faire une bonne première impression ». Autrement dit, il est primordial de se préparer.

Que la négociation soit physique ou distancielle, il est recommandé : au pire de consigner les éléments de la première phase de contact ; au mieux de rédiger le contenu exact. Que pensera son interlocuteur si le négociateur hésite, ou s’il perd ses moyens, même s’il fait preuve de disponibilité, de bienveillance, de stabilité et d’ouverture ?

Si le négociateur démarre efficacement sa négociation, il gagnera en confiance et donc en assurance. En retour, il gagnera la confiance de son interlocuteur. Ainsi, le cercle devient vertueux.

Verbatim

Négociation commerciale et pouvoir relationnel

- *« Avant toute chose, je tiens simplement à vous remercier pour le temps que vous m’accordez. Nos agendas respectifs étant particulièrement chargés, je vous propose de démarrer, si cela vous convient, afin d’aller directement à l’essentiel. Si vous avez la moindre question, n’hésitez pas à m’interrompre, je tâcherai d’y répondre du mieux que je le peux. Est-ce que vous êtes d’accord ? »*

Verbatim

Négociation sociale et pouvoir situationnel

- *« Bonjour, merci d’être tous présents pour ce comité d’entreprise. Les points d’achoppement portant essentiellement sur des aspects juridiques, je vous propose de les dérouler un par un, et je m’efforcerai d’y répondre, en tant que juriste de formation. Cela vous convient ? »*

Verbatim

Négociation diplomatique et pouvoir personnel

- *« Bonjour, je m'appelle Andréas. Je suis argentin et j'ai passé une grande partie de mon enfance au Mexique, tout comme vous, je crois. Je ne parle pas bien l'anglais, je vais donc essayer de faire au mieux. D'accord ? »*

Verbatim

Négociation de crise et pouvoir institutionnel

- *« Bonjour, je m'appelle Thibaut, officier-négociateur au sein du RAID. Nous avons été informés que des coups de fusil ont été entendus à votre domicile. Est-ce que vous confirmez ces informations ? »*

FOCUS

La crédibilité

Être crédible en négociation ne signifie pas être le meilleur mais être accepté par l'autre. La perception de l'autre prévaut sur la perception que nous avons de nous-même. Par conséquent, il est toujours préférable d'agir en anticipant le regard de l'autre. La crédibilité est le socle de la confiance, et inversement.

L'intuition de l'interlocuteur juge de la première impression laissée par le négociateur. Sa raison en détermine la deuxième.

Quand les premiers mots sont échangés, que le regard de l'autre se pose sur le négociateur ou que le timbre de voix se fait entendre à travers le téléphone, l'interlocuteur va, inconsciemment, puiser dans son répertoire d'expériences vécues pour juger de la situation. Si le comportement du négociateur est en grande partie le reflet d'expériences négatives vécues par l'interlocuteur, le négociateur sera connoté négativement sur la première impression. C'est l'intuition de l'interlocuteur qui tranche, malgré toute la bonne volonté du négociateur.

Notre conseil

Quand vous préparez la première phase de contact, en fonction des informations récoltées ou disponibles concernant votre interlocuteur, interrogez-vous sur le pouvoir sur lequel vous allez jouer. Institutionnel, situationnel, relationnel ou personnel ? La réponse dépend de ce que vous estimez important pour votre interlocuteur. À titre d'exemple, si votre interlocuteur accorde du respect au statut, commencez alors par votre titre et votre périmètre de responsabilité.

Si par la suite les actions du négociateur devaient corriger cette première impression défavorable, l'interlocuteur jugerait alors le négociateur en sollicitant sa raison. Les faits prendraient naturellement le pas sur l'intuition pour laisser la place à une analyse factuelle et raisonnée. Cela signifie que si la citation de Coco Chanel reste exacte, il est malgré tout possible de nuancer, voire de corriger cette première impression, en étant simplement meilleur les fois suivantes. Ceci relève de la compétence du négociateur.

c. Le choix des mots

Les ancrages psychologiques s'avèrent donc très puissants et influencent la façon de percevoir le négociateur. Si la posture, l'ouverture et la bienveillance contribuent à mettre le négociateur dans des dispositions favorables, le choix des mots et leur tournure œuvrent également dans ce sens, à la fois lors du premier contact et des contacts suivants.

Voici quelques fondamentaux à respecter par le négociateur, dans l'optique constante que la forme soit le reflet du fond. Ces fondamentaux sont des invariants. Parallèlement, l'objectif recherché est de toucher aussi bien l'intuition de l'interlocuteur que sa raison sur le premier contact, par les phrases suivantes.

• Privilégier des termes positifs

Les termes positifs reflètent non seulement une attitude ouverte mais contribuent à positiver et fluidifier les messages du négociateur. Les termes négatifs sous-entendent de la fermeture et de la difficulté. Il est donc préférable, sauf objectif contraire ou volonté de montrer de la résistance, de privilégier des termes positifs.

Tableau 7.1 Termes positifs vs termes négatifs

Exemples de termes négatifs	Exemples de termes positifs
• Ne veut pas	• Pouvoir
• Ne peut pas	• Faire
• Impossible	• Possible
• Difficile	• Délicat
• Dangereux	• Subtil
• Compliqué	• Ambitieux
• Rien	• Contribuer
• Jamais	• Favoriser
• Aucun	• Optimiser
• Problème	• Solution

Exemple

Un simple choix de tournure peut faire la différence. L'important n'est pas ce que le négociateur pense, mais ce que l'interlocuteur pense. Il est préférable de remplacer « cela va être difficile » par « on va voir comment on peut faire ». De même, « vous n'avez pas compris » par « je me suis mal exprimé ».

FOCUS

Négativisme vs résistance

Attention : il est important de ne pas confondre le négativisme et la résistance.

Le négativisme traduit une attitude constante de refus, fermée et antagoniste. Ainsi, toute demande, interrogation ou objection de l'interlocuteur s'opposera à une attitude négative, agrémentée de mots négatifs (pas possible, impossible, très compliqué…) de la part du négociateur. Les négociateurs « négatifs » ont rarement le sentiment de l'être. Ils justifient souvent leur comportement en prétextant la nécessité de dire « non » à l'interlocuteur.

La résistance, quant à elle, est volontaire et s'inscrit dans un scénario prédéterminé. Un négociateur efficace, en recherche de solutions, peut aisément utiliser des termes négatifs (compliqué, difficile, douloureux…) pour montrer de la résistance face à son interlocuteur. La résistance a d'ailleurs beaucoup plus d'impact qu'un négociateur qui s'oppose constamment. La difficulté de la négociation réside dans le fait de savoir s'opposer sans pour autant détruire le lien avec la partie adverse.

• Éviter les mots ambigus

Sauf volonté contraire ou objectif recherché (résistance, réflexion, gain de temps…), les mots ambigus contribuent à mettre le négociateur dans une position délicate. Sachant qu'ils peuvent être lourds de sens, élusifs, équivoques ou ambivalents, ils provoquent souvent l'interrogation et le doute chez l'interlocuteur. Le négociateur est alors contraint de se justifier, entraînant un risque avéré de perte de crédibilité et de confiance.

Verbatim

- Rencontre entre un commercial et son client. Ce dernier prend la parole.
  — *« Alors, vous pouvez m'accorder cette remise de 10 % ?*
  — *Écoutez… Euh, ça dépend, mais il faut voir. Vous réalisez ce que vous me demandez ?*
  — *Quand vous dites que ça dépend, ça dépend de quoi ?*
  — *Ben, en fait, il faut voir ce qu'on peut faire, vous comprenez ?*
  — *Pas vraiment. Du coup, vous pouvez faire quoi ?*
  — *Je pense qu'il faut y réfléchir… »*

Les mots suivants sont caractéristiques de l'ambiguïté. Utilisés à mauvais escient, c'est-à-dire de manière non réfléchie, ils poussent le négociateur dans ses retranchements :

– « Je pense » ;

– « À mon avis » ;

– « Éventuellement » ;

– « Cela dépend » ;

– « Apparemment » ;

– « Sans doute » ;

– « Pourquoi pas » ;

– « On pense que c'est une bonne chose ».

Exemple

L'art de l'ambiguïté

- Apanage de nombreux hommes politiques, certains sont passés maîtres dans l'art de l'ambiguïté. En 1988, François Mitterrand repousse sa candidature jusqu'au dernier moment, afin d'entretenir le suspense et surtout de ne pas se joindre au défilé de prétendants. Il déclare :
  « Tout m'invite à me dire "non, je ne serai pas candidat". Parce que ça va, je suis Président de la République, j'aurai rempli ma fonction et je ne pousse pas l'ambition

jusqu'à vouloir m'y installer à demeure. Interviendra-t-il des éléments pour me dire "c'est une erreur" ? Je ne peux pas le supposer… »

- François Mitterrand finit par se présenter pour l'emporter, briguant ainsi un deuxième mandat présidentiel.

• Favoriser des verbes d'action

Les verbes d'action contribuent à positionner le négociateur dans une dynamique positive et active, à l'inverse des verbes d'état traduisant de l'immobilisme ou un constat. Les interlocuteurs, dans leur grande majorité, préfèrent être « pris en charge » par des négociateurs actifs que des négociateurs passifs, surtout quand ils sont confrontés à des difficultés.

Les verbes d'action sont pléthoriques en négociation. On retrouve souvent : « faire ; contribuer à ; favoriser ; arriver ; écouter ; appliquer ; choisir ; conduire ; comparer ; comprendre ; démontrer ; établir ; examiner ; expliquer ; gérer ; mettre en place ; motiver ; négocier ; proposer ; réaliser ; rédiger ; traduire ; valoriser ; visualiser… »

Verbatim

- *« C'est très clair pour moi. Je m'en **occupe**, vous **pouvez compter** sur moi. Je vous **rappelle** dès que j'ai le* go *de ma direction. »*

Les verbes d'état expriment une manière d'être ou un état : « être ; devenir ; sembler ; paraître ; demeurer ; rester ; avoir l'air ; passer pour ; consister ».

Verbatim

- *« C'est très clair pour moi. Il **semble** que ce sujet me revienne. Par conséquent, je **deviens** votre interlocuteur à partir de maintenant. Le problème **paraît** compliqué, mais ça **a l'air** d'être gérable. »*

• Utiliser des facilitateurs

Les facilitateurs contribuent à aller directement dans le sens de l'interlocuteur afin de créer le lien rapidement. Au lieu de s'opposer de manière stérile, le négociateur abonde volontairement. Non seulement les facilitateurs ne coûtent rien au négociateur, mais en plus ils caressent l'ego de la partie adverse. Les principaux facteurs concernent la supériorité, l'importance et la connaissance.

Verbatim

Supériorité

- *« **Vous avez raison**, ce sont les mêmes chiffres que la concurrence. »*
- En règle générale, les gens adorent se sentir supérieurs, et par voie de conséquence, avoir raison.

Verbatim

Importance

- *« Compte tenu de **votre expérience en la matière**, vous savez très certainement que ce type de pierres précieuses s'achètent à Hong Kong. »*
- Généralement, les gens adorent se sentir importants.

Verbatim

Information

- *« Je sais que **vous êtes déjà au courant** de la nouvelle politique d'entreprise. C'est pour cela que je souhaiterais revenir sur un point mineur. »*
- Généralement, les gens adorent savoir avant les autres, ou simplement être bien informés.

2 Conduire la négociation

Une fois la confiance créée, il convient de mener la négociation efficacement. Prendre l'ascendant, notamment en situation complexe, nécessite du sang-froid et de la compétence. Généralement, l'un ne va pas sans l'autre.

La conduite de la négociation est une chausse-trappe pour beaucoup de négociateurs. Car si la préparation accorde l'avantage de la réflexion, la conduite juge immédiatement le négociateur par ses actions.

Exemple

24 heures de préparation… pour rien

- En Turquie, le comité de direction d'une usine de taille importante est en proie à une situation complexe. L'unité de production connaît des accidents de travail à répétition et la productivité est en berne. Des mesures drastiques doivent être engagées pour éviter une fermeture dans les années à venir. Les salariés, considérés comme agressifs et réfractaires au changement, font courir des rumeurs de grève et de destruction partielle des machines-outils. Le comité de direction décide d'appeler deux négociateurs professionnels français afin d'être assisté dans la négociation. La préparation dure précisément vingt-quatre heures. Les enjeux étant colossaux, rien ne peut être laissé au hasard. Les membres du comité de direction en ressortent ragaillardis, déterminés et surtout éclairés sur la façon de mener la négociation. Les négociateurs professionnels ont passé près de dix heures à simuler la gestion de la conduite de la négociation, notamment à l'aide de mises en situation volontairement conflictuelles. À chaque fois en corrigeant les membres de l'équipe sur la conduite à tenir et en signalant les écueils à éviter.
- Finalement, la conduite de la négociation dure quinze minutes, sanctionnée d'une grève lourde. Lors du débriefing, les négociateurs demandent aux observateurs de la négociation (tous ceux qui n'étaient pas N1 et N2), ce qui s'est passé. Ils répondent tous en baissant les yeux : « Dans le feu de l'action, on a perdu nos moyens. On a oublié ce qu'on s'était dit. » Si la partie adverse était belliqueuse, la négociation restait possible. Malheureusement, les négociateurs au contact se sont montrés bien meilleurs dans la préparation et la simulation que dans le feu de l'action…

a. Mener la négociation

Conduire une négociation est un art, car cela exige de la compétence et la nécessité d'apprendre de l'expérience. Si l'expérience s'acquiert avec les années, la compétence se mesure à la capacité de faire la différence.

Pour conduire une négociation efficacement, il est précieux de respecter, en toutes circonstances, ces quatre composantes.

• Ne pas parler plus de 20 % du temps

Dans l'esprit populaire, un bon négociateur est synonyme d'excellent orateur, de tribun exceptionnel ou de débatteur hors pair. On ne pourrait être plus loin du compte. Si le négociateur se doit d'être un bon communicant, il ne fera pas la différence par sa capacité à convaincre ou à occuper l'espace. C'est un mythe qu'il est important de déconstruire.

Pourquoi de nombreuses personnes ont-elles du mal à distinguer la vente de la négociation ? Tout simplement, parce que l'outil de base est le même : la parole. La différence, c'est qu'il n'est pas utilisé de la même manière.

La *vente** consiste à proposer un produit ou un service qui correspond ou doit correspondre aux besoins du client.
La négociation, c'est trouver un terrain d'entente à des positions, des objectifs ou des enjeux différents.

Dans les deux cas, c'est la parole qui peut faire la différence : convaincre le client d'acheter le produit dans le cadre de la vente ; trouver une solution acceptable pour les deux parties dans le cadre de la négociation. Comparer la négociation à la vente revient à comparer le rugby au football, avec pour argument qu'il n'est d'autre dénominateur commun que le ballon.

Le vendeur peut occuper le terrain, convaincre l'autre, présenter des arguments qui font mouche, répondre aux objections et parler près de 90 % du temps, notamment dans la phase de vente. En négociation, le négociateur fait en sorte de très peu parler, idéalement pas plus de 20 % du temps. Le rôle du négociateur est d'extraire de l'information précieuse *via* le *questionnement stratégique** afin de s'en servir par la suite.

FOCUS

Le temps de parole

Dans le cadre de nos fonctions, nous (Laurent Combalbert et Marwan Mery) avons été enregistrés lors de 103 négociations. Le temps d'enregistrement moyen était de quinze minutes par négociation. Il en ressort que notre taux de parole moyen est de 14 %. En d'autres termes, nous passons 86 % du temps, non seulement à écouter, mais surtout à faire que nos interlocuteurs se livrent.

Nous parlons trop. ADN Group a réalisé l'expérience suivante : à chaque session de masterclass, deux ou trois participants, l'un après l'autre, sont confrontés au formateur dans le cadre d'un exercice de négociation conflictuelle en *one-to-one*. Sur un échantillon de 1 253 participants, répartis sur quatre ans :

– 100 % parlent plus que le formateur ;

– le taux de parole des participants est en moyenne de 85 % ;

– 99 % utilisent des outils issus de la vente (contre-argumentation, volonté de convaincre, priorisation des arguments…) ;

– 91 % n'écoutent pas ;

– 100 % échouent à résoudre l'exercice, en grande partie pour les raisons citées ci-dessus.

FOCUS

Peut-on être un bon négociateur et un mauvais vendeur ?

Parfaitement, et le cas inverse est d'autant plus courant.

Ces deux métiers exigent des compétences différentes, voire divergentes dans certains cas. À titre d'exemple, la contre-argumentation s'utilise fréquemment dans le cadre de la vente, alors qu'en négociation, il est préférable de ne pas l'utiliser pour éviter de cristalliser les tensions. Des négociateurs, qui n'ont géré que du conflit dans leur vie (c'est ce qu'on leur demande), peuvent parfois ne pas être de bons vendeurs.

À l'inverse, de bons vendeurs peuvent se révéler des négociateurs inefficaces, et l'expérience montre que c'est souvent le cas.

Exemple

- Un directeur des clients nationaux, qui a la responsabilité de 12 responsables grands comptes (négociateurs) décide de renouveler une partie de son équipe. Pour cela, il se tourne vers la force de vente, qui comprend 250 vendeurs (et non pas négociateurs). Après plusieurs entretiens, il va nommer deux chefs de vente (responsables régionaux des vendeurs et réputés pour être d'excellents vendeurs) au poste de responsable grands comptes. Au bout d'un an, l'un d'eux demande à retourner sur le terrain à son ancien poste de chef de vente, et l'autre fera de même sous l'impulsion du directeur des clients nationaux. En effet, le poste de responsable grands comptes nécessite de négocier onze mois de l'année. Il faut donc être appétant au conflit et surtout savoir le gérer. Des compétences que les super vendeurs n'ont pu acquérir ou dans lesquelles ils ne trouvaient pas d'épanouissement.
- Cet exemple, issu de la grande distribution française, n'est qu'un cas parmi tant d'autres.

• Celui qui pose des questions mène la négociation

C'est un principe de base en négociation : celui qui pose des questions mène la négociation. Il est souvent admis qu'il faut être en demande ou exiger quelque chose de l'autre pour prendre l'ascendant en négociation. En outre, le fait de rester ferme sur ses positions ou même d'avoir recours à l'agressivité permet d'autant plus de maîtriser la conduite de la négociation et ainsi de mener la danse. Tous ces axiomes sont malheureusement faux. Prenons l'exemple d'une négociation de crise. Le preneur d'otage, afin de garder le contrôle de la situation et le faire comprendre au négociateur de crise, vocifère, exige, insulte et reste ferme sur ses positions. Est-ce pour

autant qu'il va mener la négociation ? Face à un bon négociateur, pas du tout. Au contraire, même.

Pourquoi poser des questions est-il si important en négociation ?

– Pour faire en sorte de ne pas parler plus de 20 % du temps ;

– Pour obtenir de l'autre qu'il se livre davantage ;

– Pour récupérer de l'information précieuse ;

– Pour éviter de commettre des erreurs (moins on parle, moins on est exposé au risque).

MISE EN SITUATION

Savoir répondre

Vous êtes confronté à un interlocuteur difficile. Il ne mâche pas ses mots et visiblement ne semble pas vous apprécier. Il finit par vous lâcher : « Écoutez, ne le prenez pas mal, mais je ne veux pas vous parler ! » Avant de lire le paragraphe qui suit, réfléchissez à ce que serait la réponse la plus adaptée à une telle déclaration.

Réponse

Dans ce cas précis, seul le questionnement pourra vous sortir d'affaire. Chercher à convaincre son interlocuteur qu'il faut vous parler conduira inéluctablement à de l'agacement et à la cristallisation des tensions.

Nous vous proposons deux réponses possibles, sachant que des dizaines peuvent être acceptables si elles s'inscrivent dans le questionnement.

1. « Vous ne souhaitez pas me parler ?

— Non !

— Qu'est-ce qui vous empêche de me parler ? »

Cette première solution est un moyen d'essayer de comprendre ce qui peut se cacher derrière la position « je ne

veux pas vous parler ». Sauf si l'interlocuteur fait preuve de mutisme, il se livrera davantage au négociateur.

2. « Vous ne souhaitez pas me parler ?

— Non !

— Souhaitez-vous parler à quelqu'un d'autre ? »

Cette deuxième solution a pour but de prendre à contre-pied l'interlocuteur en lui proposant une alternative. Le négociateur s'efface au profit de la résolution du conflit.

FOCUS

Le questionnement stratégique

En négociation, il ne suffit pas de poser des questions juste pour poser des questions. C'est le questionnement stratégique qui fait la différence. Être capable de poser la bonne question au bon moment afin d'extraire de l'information à l'insu de son interlocuteur requiert des années de pratique. Car la réponse de votre interlocuteur est, dans bien des cas, uniquement le reflet de la qualité de votre question.

Figure 7.10 Le questionnement stratégique

- **Écouter, écouter et écouter**

L’expérience montre que le questionnement stratégique requiert autant de compétences que la capacité à écouter.

Pourquoi est-ce si difficile d’écouter ? Plusieurs raisons que l’on rencontre fréquemment peuvent l’expliquer :

- **La volonté de convaincre**. La volonté éducative des parents vise à faire de leur progéniture des enfants percutants, intelligents, courageux et surtout déterminés. « On va jusqu’au bout des choses, c’est important ! », entend-on souvent. Faire plaisir à ses parents, en échange de considération et accessoirement de récompenses, contribue à développer chez les enfants une nécessité de convaincre, de se faire entendre et d’exister. Cette qualité, essentielle dans la confiance en soi et pour l’assertivité, est cependant un frein à l’écoute. À force de vouloir convaincre, nous avons tendance à oublier d’écouter l’autre.
- **La volonté d’aller vite**. Exister dans le monde actuel nécessite d’aller constamment plus vite. L’information toujours plus abondante, la concurrence accrue, la réduction des ressources, l’explosion démographique, ne sont que d’infimes facteurs pour expliquer l’urgence constante dans laquelle les gens, et les négociateurs en particulier, évoluent au quotidien. L’urgence appelant l’urgence, chacun se stimule malgré lui. Que l’on prenne simplement le temps de répondre à un mail… Au bout de deux jours, notre interlocuteur imaginera avant tout le pire (occupé, malade, désintéressé, volonté de procrastiner, manque de courage…) et relancera au bout de quelques heures à peine pour évacuer la frustration qui l’anime sans doute. Lorsque l’on va vite, intentionnellement ou involontairement, on ne prend plus le temps d’écouter. L’objectif étant d’aboutir rapidement, écouter l’autre devient alors un obstacle, *a fortiori* quand cela exige du temps et de l’attention.
- **L’auto-centrisme**. Comme exposé précédemment, les individus sont de plus en plus auto-centrés, notamment à cause des réseaux sociaux. L’image étant sublimée, ils se voient en constante recherche non de connaissance mais de *re*connaissance, simplement grâce à un « like ». Il faut susciter l’intérêt, exister au travers du regard des autres et accessoirement se démarquer. Une

étude montre qu'entre 2014 et 2016, 127 personnes sont mortes dans le monde « par selfie » : prendre des risques à quelques centimètres d'un ravin ou traverser une voie ferrée face à un train lancé à pleine vitesse pour poster une photo sur Instagram ou Facebook relève de l'égocentrisme, voire du narcissisme dans certains cas. Ces exemples isolés ne sont qu'une infime partie de l'iceberg de l'auto-centrisme généralisé. Plus les négociateurs sont tournés sur eux, moins ils sont disposés à écouter l'autre. C'est malheureusement une réalité.

- **Le manque d'intérêt**. Le manque d'intérêt est la résultante de la volonté d'aller vite et de l'auto-centrisme. Dès que l'interlocuteur livre des informations que le négociateur estime de faible intérêt ou pire, sans intérêt, l'écoute chute naturellement. Le négociateur passe alors d'un mode actif à un mode passif et entend mais n'écoute plus. Il perçoit une suite de mots qui constitue une phrase, tout comme il pourrait entendre le bruit d'une porte ou un klaxon dans la rue. Sans plus d'intérêt. En négociation, si le diable se cache dans les détails, l'intérêt ne vient que dans la valeur que l'on veut bien accorder à quelque chose. Par conséquent, si nous considérons que notre interlocuteur est barbant, il sera barbant, donc nous ne l'écouterons plus.
- **La pollution verbale**. La pollution verbale est la conséquence de l'auto-centrisme et de facteurs secondaires. En règle générale, les personnes ayant une forte propension à occuper l'espace, notamment en s'exprimant librement ou parlant beaucoup d'eux-mêmes, les éléments importants sont noyés dans une masse d'informations de moindre nécessité. Même si le négociateur tente de faire preuve d'écoute, des éléments sur lequel l'interlocuteur va mettre l'accent vont cacher, volontairement ou involontairement, les informations essentielles qui risquent de passer sous le nez du négociateur. C'est souvent le cas lorsque les personnes s'énervent et vident leur sac pendant plusieurs minutes : on prête plus d'attention aux insultes qu'aux informations importantes glissées subrepticement pendant le « grand déballage ».

MISE EN SITUATION

Savoir écouter

« De toute façon, vous ne comprenez rien ! Ça fait dix minutes que je vous explique les choses et vous ne comprenez toujours rien. Toujours à rabâcher, à rabâcher les mêmes choses. Et vous me faites perdre mon temps ! Ça fait combien de temps qu'on se parle maintenant ? Une heure non ? Hein ? Moi, j'ai autre chose à faire que de vous écouter. Je ne parle pas à des gens de votre niveau. Mon temps est précieux, moi ! Le vôtre, ne le prenez pas mal, et je sais que vous allez mal le prendre, je m'en fous. C'est vous qui venez me voir aujourd'hui. Et ça n'avance pas et ça n'avancera pas. Donc maintenant, on va s'arrêter. J'ai assez perdu de temps comme ça ! »

Sans relire cette tirade, sauriez-vous déterminer ce qui est véritablement important dans les propos tenus par cet interlocuteur ?

Réponse

Ici, et comme dans de nombreux cas similaires lorsque quelqu'un s'énerve, il y a « 1 gramme de savon et 100 grammes de mousse ».

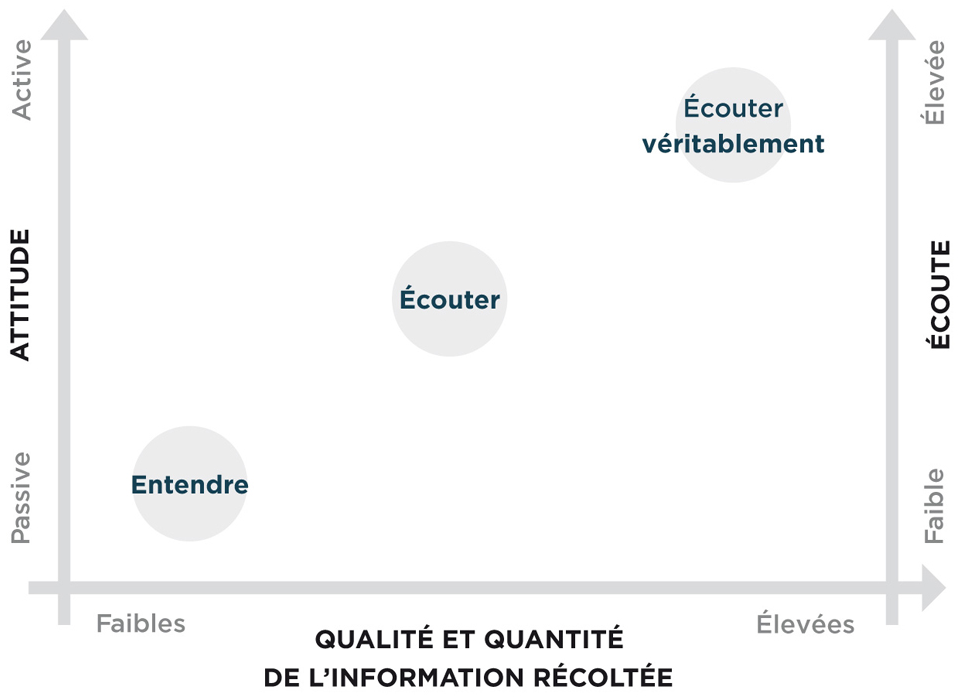
Le seul point important ici et qui n'est verbalisé qu'une fois est « je ne parle pas à des personnes de votre niveau ». Le reste, c'est de la pollution verbale. Celle-ci peut être volontaire (la scène est délibérément théâtralisée afin de déstabiliser le négociateur) ou involontaire (l'interlocuteur souffre de débordement émotionnel). Quelle que soit la raison, le point sur lequel le négociateur doit réagir est « son niveau » en questionnant son interlocuteur sur le sujet.

FOCUS

Entendre, écouter et écouter véritablement

Entendre, c'est percevoir par l'ouïe. L'attitude est passive et l'information remonte directement aux oreilles de l'individu. Ainsi, on entend une porte claquer ou des bruits dans la rue. Écouter, c'est prêter attention à quelque chose par l'ouïe. L'attitude est donc active et nécessite un état d'alerte. *Écouter véritablement**, c'est écouter tout en sachant discerner les éléments véritablement importants.

Figure 7.11 Impact de l'écoute véritable en négociation



• Ne jamais céder sans contreparties

C'est le dernier point essentiel à intégrer afin de mener efficacement une négociation et qui s'applique de manière égale quelle que soit la typologie ou la teneur de la négociation : ne jamais céder sans contreparties.

Ce que le négociateur accorde gratuitement en négociation n'a aucune valeur pour l'autre. Cette assertion est basée sur le « principe d'acquisition » : plus les gens se battent pour obtenir quelque chose, plus ils valorisent le gain. En d'autres termes, on accorde aucune valeur à ce que l'on peut obtenir gratuitement en négociation ou à une chose pour laquelle on ne s'est pas battu.

Verbatim

- *« Comme je vous l'expliquais, il est primordial pour nous que vous puissiez rallonger les délais de paiement. J'ai bien en tête que vos conditions générales de vente mentionnent 30 jours à réception de la facture, mais nous souhaiterions bénéficier de 60 jours, afin notamment d'améliorer notre trésorerie. Vous pouvez faire cet effort ?*
  — Oui, pas de souci, je vais m'arranger.
  — Également, je vous parlais la dernière fois de la nécessité pour nous de pouvoir

bénéficier d'une remise de 5 % supplémentaires sur les commandes passées avant le 10 du mois. C'est possible pour vous ?
— OK pour moi. »

- Dans cet exemple, quel peut être le sentiment de l'interlocuteur qui a obtenu en l'espace de trente secondes, une rallonge de 30 jours sur les délais de paiement et une remise de 5 % sur des commandes passées en début de mois ? De la satisfaction, pour avoir obtenu ce qu'il désirait, et de la frustration de ne pas avoir obtenu davantage. Si demander permet d'obtenir autant sans effort à fournir, pourquoi ne pas demander plus la prochaine fois ?

Les négociations s'égrènent au rythme de concessions et d'avancées respectives. Chaque concession que le négociateur accorde à son interlocuteur doit nécessairement être assortie d'une contrepartie car en donnant sans résister, on devient dépendant de l'autre. C'est le principe du racket : pour s'acheter la paix, on donne facilement et sans résister. Le problème, c'est que la paix de courte durée aiguise l'appétit du racketteur, qui comprend qu'il peut continuer d'obtenir tout ce qu'il demande simplement en mettant la pression.

Afin de limiter cette dépendance en négociation, la meilleure solution est d'obtenir des contreparties. Celles-ci deviennent alors de véritables barrières face à de futures demandes.

Verbatim

- *« Comme je vous l'expliquais, il est primordial pour nous que vous puissiez rallonger les délais de paiement. J'ai bien en tête que vos CGV mentionnent 30 jours à réception de la facture, mais nous souhaiterions bénéficier de 60 jours, afin notamment d'améliorer notre trésorerie. Vous pouvez faire cet effort ?*
— Toutes les solutions peuvent être étudiées. Avant toute chose, êtes-vous en mesure d'agir sur vos conditions générales d'achat ?
— Pourquoi cette question ?
— La clause sur les pénalités de retard de vos CGA mentionne des pénalités de 20 000 euros par camion pour chaque retard de livraison.
— Et ?
— Si vous pouvez limiter ces pénalités, je verrai ce que je peux faire au niveau des délais de paiement. Ça vous va ?
— OK. »

- Ici, le négociateur mène efficacement la négociation. Il laisse ouvert le champ des possibles. Il insinue que l'ouverture des possibilités dépend de la volonté de coopération de l'autre. Il montre de la résistance face à la demande en posant une contrepartie. Il ne s'engage sur rien et fait en sorte que l'autre s'implique avant lui, avant même de pouvoir lui faire une proposition sur le sujet.

Exemple

Kidnapping au Venezuela

- Au Venezuela, un couple d'Occidentaux est kidnappé dans la banlieue de Caracas par un gang criminel. Une demande de rançon supérieure à 1 million d'euros parvient à la famille, résidant en France. Deux négociateurs professionnels français sont alors mandatés pour gérer au mieux la situation, sachant que la famille ne bénéficie d'aucun moyen pour payer une telle somme. La négociation est engagée et au bout d'une heure, les deux négociateurs trouvent un moyen de faire sortir le couple sain et sauf, sans verser le moindre sou. Ils décident cependant d'attendre vingt et une heures avant de proposer la solution aux ravisseurs, simplement pour lui donner de la valeur. En effet, au bout d'une heure, la solution n'a aucune valeur tandis qu'au bout de vingt et une heures, elle a de la valeur car les criminels se sont battus pour l'obtenir. À défaut de pouvoir demander une contrepartie, les négociateurs ont joué avec le temps. Mais le principe d'acquisition reste le même : plus on se bat pour obtenir quelque chose, plus on valorise le gain. Au bout d'une heure, les criminels ne peuvent que refuser la solution. Au bout de vingt et une heures, ils ont de fortes de chances de l'accepter, à partir du moment où ils considèrent que c'est la dernière solution possible.

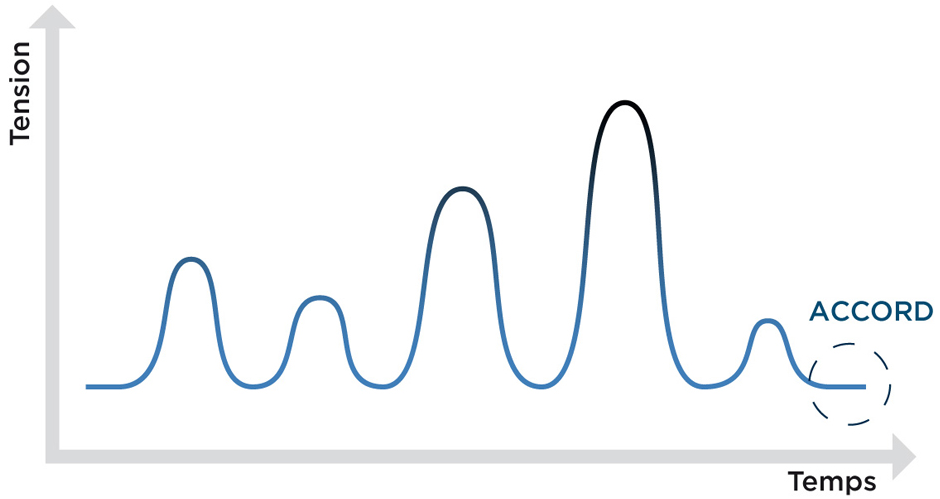
b. Maintenir le lien

Les négociations suivent rarement un cours linéaire, car d'une part l'opposition des parties prenantes donne lieu à des tensions plus ou moins fortes, selon la nature, l'enjeu et l'urgence de la situation, mais d'autre part les comportements de chacun diffèrent et peuvent participer également à ces tensions.

Dans ces moments de friction, tous les points évoqués précédemment (pas plus de 20 % de temps de parole, questionnement stratégique, écoute véritable, nécessité des contreparties) ont tendance à être malmenés, voire oubliés. Le stress va contraindre le négociateur à se recentrer sur l'essentiel, la préservation de sa personne et de son objectif, et laisser pour compte les

moyens d'y parvenir. Le questionnement stratégique ou l'écoute véritable étant contre-nature chez la plupart des gens, les réflexes de survie vont naturellement émerger, que l'on appelle couramment les « bonnes vieilles habitudes », au détriment des moyens efficaces. En avoir conscience, c'est limiter de moitié l'impact des tensions. Pour la simple et bonne raison qu'en étant alerte au danger qui nous guette, on mesure l'impact de nos actions et on se remet plus facilement en cause.

Figure 7.12 Exemple de déroulement d'une négociation



La tension provoque malheureusement d'autres effets délétères qui font surface précisément lors de phases aiguës. Les connaître, c'est s'en prémunir. Les ignorer, c'est à la fois mettre en danger le lien unissant le négociateur à son interlocuteur et conduire le négociateur droit à sa chute, sans qu'il ne le réalise sur le moment.

• Ne pas faire de concessions pour espérer améliorer une situation instable

Pour quelle raison les contextes anxiogènes accélèrent-ils les prises de décision ? Le stress. C'est une constante observée auprès de bon nombre de dirigeants. Afin d'évacuer la pression ambiante, la décision est prise. Qu'elle soit bonne ou mauvaise, en tout cas, elle est prise. La même dynamique s'applique en négociation dès lors que la situation devient

conflictuelle et particulièrement inconfortable. Si la décision peut être accélérée, il est commun d'assister à un autre phénomène : faire une concession pour espérer améliorer la situation. Ce n'est qu'un autre moyen pour évacuer le stress. Cette solution est doublement pénalisante pour le négociateur. Non seulement il cède sans contrepartie, mais en plus il propose généralement quelque chose que l'autre n'a pas demandé.

Notre conseil

Quand la situation est tendue, acceptez-la simplement. C'est un état de fait. On ne peut pas tout contrôler, c'est le principe de la négociation. Prenez le temps de la réflexion pour savoir quand il faut rétablir la situation et surtout s'il est véritablement nécessaire de la rétablir.

Exemple

- Deux heures de négociation tendues entre un représentant syndical et un DRH.
  « Alors, cette revalorisation de 2 % qu'on vous demande, vous allez nous l'accorder ou il faut qu'on aille encore en grève !
  — Écoutez, je peux vous accorder deux jours de RTT supplémentaires. C'est énorme comme investissement pour la direction, ces deux jours de RTT. »
- Pourquoi le DRH propose-t-il si rapidement une solution ? Pour évacuer le stress. Non seulement il cède sans contrepartie, mais surtout il propose une solution non demandée par son interlocuteur. Cela signifie que le représentant syndical a gagné deux jours de RTT sans rien faire. Il va maintenant mettre la pression pour obtenir une revalorisation salariale (2 % ou moins selon son enjeu ou son point de rupture).

• Ne pas faire perdre la face

Quand la situation se tend, les egos de chaque partie peuvent être mis à rude épreuve, notamment quand les invectives ou toute autre forme de déstabilisation sont légion. Si l'ego est une constituante de l'assertivité, de la confiance en soi et surtout de la volonté de réussir du négociateur, il est également un détonateur qui, a contrario, peut grandement affecter sa lucidité. Et dès lors que l'ego est écorché, une réaction psychologique se déclenche chez bon nombre de personnes : on essaie de le restaurer par tous les moyens possibles. Notamment en faisait perdre la face à la partie adverse.

Excepté si le négociateur est prêt à en assumer les conséquences, il est toujours préférable de préserver l'ego de la partie adverse. Les réactions

pouvant être incontrôlées et erratiques, le lien entre le négociateur et son interlocuteur s'en trouverait grandement affecté.

Exemple

Un ego écorché

- Lors de la phase de signature d'un accord à 200 millions de dollars entre une entreprise française et un conglomérat russe, l'un des négociateurs russes se saisit du stylo Mont-Blanc que lui tend le négociateur français et glisse en souriant :
  « Vous aimez les bonnes choses, vous les Français ?
  — On adore les bonnes choses, surtout les choses raffinées. Nous sommes connus pour ça.
  — C'est vrai, c'est ce qu'on dit. Nous aussi, on aime les bonnes choses…
  — Oui mais vous, elles sont moins raffinées, comme la vodka ou les filles. Mais c'est vrai que vous aimez les bonnes choses.
  — Qu'est-ce que vous insinuez ?
  — Allez, ne le prenez pas mal, c'est connu et c'est comme ça. Nos peuples sont différents… »
- L'échange dure cinq minutes de plus, au cours desquelles les visages russes se ferment progressivement. L'accord n'est pas signé. Comment expliquer qu'un contrat de 200 millions de dollars soit abandonné au profit de la restauration d'un ego écorché ? Il n'y a pas d'explication, c'est l'irrationalité de l'ego. Le négociateur français a fait preuve d'une maladresse inouïe, en cherchant à s'élever au-dessus de son interlocuteur. L'ego du négociateur russe a réagi, certes fortement, mais il a réagi. La situation aurait simplement pu être évitée si l'ego du négociateur russe avait été préservé.

FOCUS

L'ego des Chinois

On entend très souvent qu'il faut toujours préserver l'ego des Chinois, car c'est le peuple le plus sensible au monde sur le sujet. Il faut effectivement préserver l'ego des Chinois, tout comme celui de n'importe quel autre peuple dans le monde. Aucune étude scientifique n'a prouvé que les Chinois ont un ego plus développé que d'autres peuples. La dimension de l'ego d'un individu varie en fonction de nombreux critères qui agissent bien plus fortement que la simple culture, comme l'éducation, les expériences personnelles, les failles narcissiques, la personnalité…

• La contre-argumentation mène au positionnisme

L'opposition des parties prenantes se traduit trop souvent par la volonté de chacun de prendre l'ascendant, notamment en cherchant à faire entendre

raison à l'autre. Par conséquent, chaque partie argumente et contre-argumente pour espérer avoir le dernier mot.

Si la *contre-argumentation** peut être utilisée en vente, il est fortement conseillé de la proscrire en négociation, simplement parce qu'elle mène au positionnisme. Le positionnisme consiste à rester dans sa position, sans y bouger. Et si les deux parties font de même, on assiste à l'enlisement du conflit.

Notre conseil

Ne cherchez jamais à opposer une contre-argumentation à un argument, même si celle-ci est factuelle et pleine de vérité. Cherchez toujours à comprendre ce qui se cache derrière l'argument, *via* le questionnement stratégique.

À chaque fois qu'une partie cherche à imposer son point de vue, elle se heurte aux résistances de l'autre, sauf évidemment si les deux parties sont d'accord. Plus l'une va tendre, plus l'autre va résister. C'est à la fois une nécessité de survie et plus globalement un principe d'existence. S'effacer face à l'autre pourrait être perçu comme un manque de courage ou signifierait simplement le renoncement à l'atteinte des objectifs fixés. Donc la résistance devient une nécessité. Ce que l'on observe alors concrètement, en négociation, est le schéma suivant : un argument donnant lieu à un contre-argument, à un autre contre-argument, suivi d'un autre argument, contrecarré par un autre contre-argument… C'est ce qu'on appelle communément la « guerre de position ». Rien n'avance au détriment de la création et du maintien du lien.

Exemple

Guerre de position pour un yaourt

Un responsable grands comptes fait face à son acheteur :
« Honnêtement, votre yaourt, même si je suis conscient de ses bénéfices santé, je ne peux pas le référencer, compte tenu de sa date limite d'utilisation optimale. Avec une semaine de durée de vie en linéaire, je vais devoir gérer des invendus dans tous les sens. Et moi, je ne référence pas des produits qui pourrissent dans mes linéaires.
— Mais vous allez voir, les rotations vont être exceptionnelles, ça va être un véritable carton !
— Je pense au contraire que ça va être un four !
— Je vous dis que non, vous pouvez me faire confiance.

— Suis désolé, je ne le référencerai pas.
— Je vous conseille de le faire, vous allez gagner en rentabilité au mètre linéaire en plus.
— Ma rentabilité est excellente, je n'ai pas besoin de l'améliorer !
— On a tous besoin d'améliorer sa rentabilité.
— Les autres peut-être, mais moi, je me porte très bien.
— Et vous allez conquérir une clientèle davantage soucieuse de son bien-être, ça, ce n'est pas négligeable.
— Ma clientèle actuelle me va parfaitement.
— Vous ne pouvez pas dire ça.
— Je vous le dis ! »

- Dans cet exemple, la négociation est condamnée à échouer. Il s'agit de positionnisme à l'état pur, chacun cherchant à faire entendre raison à l'autre. Les trois arguments et contre-arguments du vendeur (rotations, rentabilité et bien-être) s'opposent aux résistances (arguments et contre-arguments) de l'acheteur.

• Considérer la problématique avant l'interlocuteur

Un autre écueil fragilisant le lien est de considérer l'interlocuteur avant la problématique. C'est une réaction naturelle, puisque l'interlocuteur incarne précisément cette même problématique. Par conséquent, la problématique est reléguée au deuxième plan et l'interlocuteur devient alors la cause de la problématique.

Exemple

Débriefing hasardeux

- Lors du débriefing d'une négociation financière à Paris, au siège social d'une multinationale, le patron réunit ses trois négociateurs qui ont mené une négociation face à des banquiers d'affaires. Voici la tournure que prend le débriefing au bout de trente minutes :
« De toute façon ça ne donnera rien, boss. Les types en face ne comprennent rien. Ils restent butés sur leurs positions et continuent de répéter qu'ils ne croient pas au projet. Le souci, c'est eux, pas le projet, mais ça, ils ne peuvent pas le comprendre. On perd notre temps avec ces types-là. À un moment donné, ils nous ont pratiquement insultés. Ils se prennent pour qui ? Ils savent qui on est ? Moi, je dis, on arrête tout. Et on se concentre sur d'autres projets avec des interlocuteurs qui comprennent ce qu'on leur dit ! »

  - Le négociateur qui livre sa vision de la situation au patron fait passer ses interlocuteurs devant la problématique. Celle-ci est alors reléguée au deuxième plan et l'attention est portée uniquement sur le comportement de la partie adverse.

En conclusion, le négociateur doit prendre sur lui, même si ce n'est jamais agréable. On considère souvent qu'il est nécessaire de transiger sur la forme pour rester maître du fond. Ce qui signifie qu'il est toujours préférable d'alimenter la partie adverse avec le sentiment agréable qu'elle maîtrise la négociation sur la forme (sentiment de supériorité, mauvaise foi, insultes, menaces…) mais de ne faire aucune concession sur le fond (compétences, conduite de la négociation, gestion du stress, stabilité émotionnelle, assertivité…).

Notre conseil

« Un bon négo n'a pas d'ego ». C'est l'axiome que nous utilisons au quotidien dans nos négociations depuis plus de vingt ans. Il faut savoir mettre son ego dans sa poche, notamment en situation de crise, pour éviter qu'il ne prenne le contrôle de la négociation.

FOCUS

Séparer la personne du problème

Les méthodes de négociation classique avancent comme certitude qu'il est nécessaire de séparer la personne du problème. C'est à moitié vrai. Effectivement, il est nécessaire de se concentrer sur la problématique avant la personne, comme nous venons de le voir. Malheureusement, dans 50 % des cas en négociation complexe, la personne est le problème (c'est le cas par exemple des profils complexes, étudiés dans le chapitre 4). Il est donc nécessaire de gérer la personne, qui peut-être un profil opposant, difficile ou critique, avant de s'attaquer directement au problème.

c. Le rapport de place

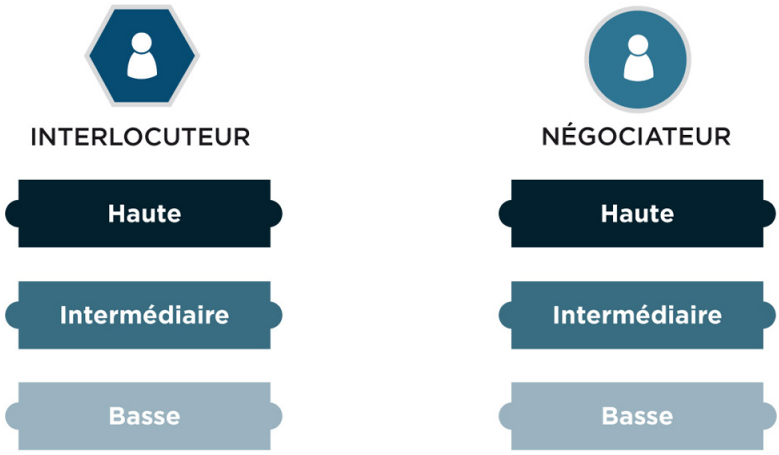
Le dernier élément à considérer pour mener la négociation dans les meilleures conditions est le *rapport de place**. Comment le négociateur doit-il se positionner quand la partie adverse cherche à prendre l'ascendant ? Ou à l'inverse quand le négociateur a le sentiment que son interlocuteur est en recherche d'aide ?

Le rapport de place définit l'impact des positions respectives adoptées par le négociateur et son interlocuteur au cours d'une interaction.

Le rapport de place permet de s'interroger sur la position la plus appropriée à tenir face à la position adoptée par la partie adverse. Le rapport de place est donc adaptif, généralement en réponse à la position de l'interlocuteur, pour que le négociateur puisse orienter la négociation comme il le souhaite. Il existe trois positions, qui peuvent être choisies par le négociateur ou son interlocuteur :

- **La position haute**. Elle définit l'autorité, le jugement, la prise de pouvoir et la volonté de prendre l'ascendant. Elle est utilisée pour accompagner des demandes coercitives, manifester sa volonté d'exister, exercer de la pression sur l'autre, passer en force ou soutenir la confrontation.
- **La position intermédiaire**. Elle détermine la volonté d'avancer, cherche à établir une relation équilibrée, privilégie des échanges constructifs et favorise des solutions communes.
- **La position basse**. Elle signifie la soumission, la faiblesse, la détresse ou la volonté de s'effacer au profit de l'autre. Elle peut être involontaire (mal-être, désespoir, angoisse) ou volontaire afin de préserver l'autre psychologiquement (retrait délibéré, assouplissement des règles).

Figure 7.13 Le rapport de place négociateur/interlocuteur



Aucune position n’est préférable à l’autre, tout dépend du contexte et de l’objectif recherché par le négociateur. Par exemple, considérons les trois positions que peut adopter la partie adverse, et la réponse positionnelle la plus pertinente, dès lors que le négociateur cherche à créer un contexte favorable, éviter l’escalade stérile et faire en sorte que l’interlocuteur maintienne un sentiment de contrôle de la situation.

• L’interlocuteur adopte une position haute

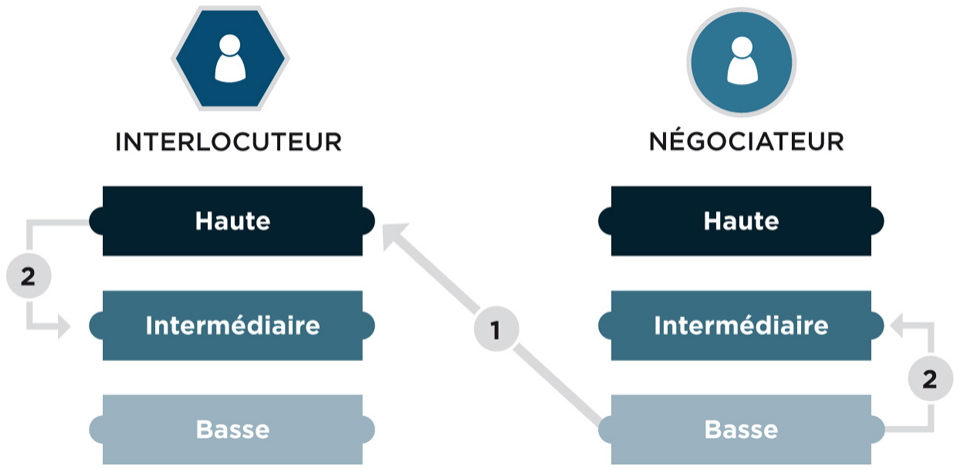
Si l’interlocuteur choisit volontairement d’adopter une position haute, c’est qu’il cherche à montrer du pouvoir, montrer qu’il contrôle la situation. La meilleure réponse est alors la position basse.

En effet, adopter en réponse une position haute provoquerait inéluctablement l’escalade, chacun cherchant à prendre l’ascendant par des moyens de plus en plus dévastateurs. Adopter une position intermédiaire serait idéal. Le souci réside dans le fait qu’un individu peut « accepter » une position intermédiaire uniquement s’il est dans les dispositions nécessaires.

Pourquoi tenter de raisonner un interlocuteur agressif (position haute de l’interlocuteur) par des arguments factuels (position intermédiaire du négociateur) ne fonctionne-t-il pas ? Simplement du fait que la partie adverse n’est pas encore disposée à considérer une position intermédiaire du négociateur. En adoptant une position basse, le négociateur se soumet volontairement sur la forme, sans jamais cependant lâcher sur le fond. Il montre ainsi à son interlocuteur qu’il maîtrise la situation, du moins sur la forme, afin d’éviter que cela soit psychologiquement destructeur pour lui. Le sentiment de perte de contrôle ne ferait qu’aggraver les choses.

Une fois la position basse adoptée (figure 7.14, étape 1), le négociateur doit faire en sorte de stabiliser la situation afin que l’interlocuteur adopte, malgré lui dans bien des cas, une position intermédiaire propice à une position intermédiaire pour le négociateur également.

Figure 7.14 Exemple de changement de rapport de place



MISE EN SITUATION

Savoir se positionner

Vous êtes négociateur de crise.

Un individu armé retient plusieurs personnes en otage dans une maison. Vous appelez la ligne fixe de la maison et le preneur d'otage répond au bout de deux secondes :

« Écoutez, vous allez me remettre 100 000 dollars en moyennes coupures dans des grands sacs de sport et me trouver un gros quatre-quatre sous une heure, sinon j'abats les otages ! C'est compris ?! »

Quelle réponse apporter à cette menace ?

- ❑ **a.** « Écoutez, je comprends bien ce que vous me dites, mais on va faire autrement. Libérez les otages et ensuite on commencera à discuter. »
- ❑ **b.** « J'ai bien compris. »
- ❑ **c.** « Pour considérer votre demande, il est nécessaire que vous libériez un premier otage. Vous comprenez ? »

Prenez le temps de la réflexion avant de poursuivre votre lecture.

Réponse

a. Cette réponse sous-entend une position haute. Le négociateur érige de nouvelles règles de fonctionnement et dicte au preneur d'otage ce qu'il faut faire, auquel cas il est très probable que le preneur d'otage cherche à reprendre l'ascendant en commettant l'irréparable.

b. C'est la meilleure réponse. Le négociateur accuse réception du message, sans le juger, sans chercher à prendre l'ascendant ou expliquer ce qu'il faudrait faire. C'est une position basse, le négociateur est volontairement en léger retrait afin de maintenir le sentiment de maîtrise chez l'autre. Par ses compétences et sa capacité à induire le changement, le négociateur fera ensuite le nécessaire pour que le preneur d'otage adopte, avec le temps, une position intermédiaire, qui elle seule, permettra une résolution pacifique de la crise.

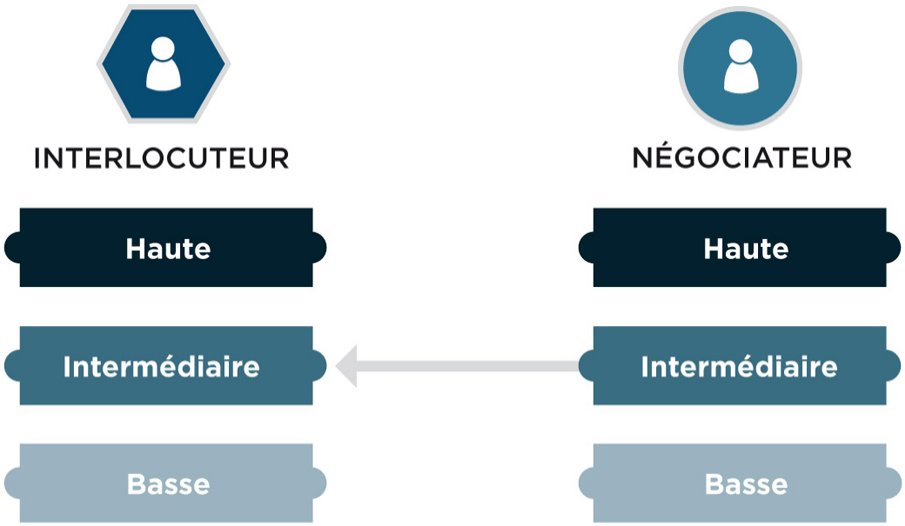
c. C'est une position intermédiaire. Le négociateur adopte un discours cohérent et construit que le preneur d'otage n'est pas encore prêt à entendre.

Si cette mise en situation dépeint une crise, elle s'applique à l'identique dans le cadre d'une négociation commerciale, sociale, diplomatique, financière ou relation patients.

• L'interlocuteur adopte une position intermédiaire

Lorsque l'interlocuteur adopte une position intermédiaire, le négociateur doit adopter en réponse une position intermédiaire. Les échanges sont alors constructifs et la relation est considérée comme positive. Même si les protagonistes ne sont pas d'accord, le point de vue de l'autre est respecté. C'est la meilleure configuration possible pour un échange équilibré.

Figure 7.15 Rapport de place équilibré

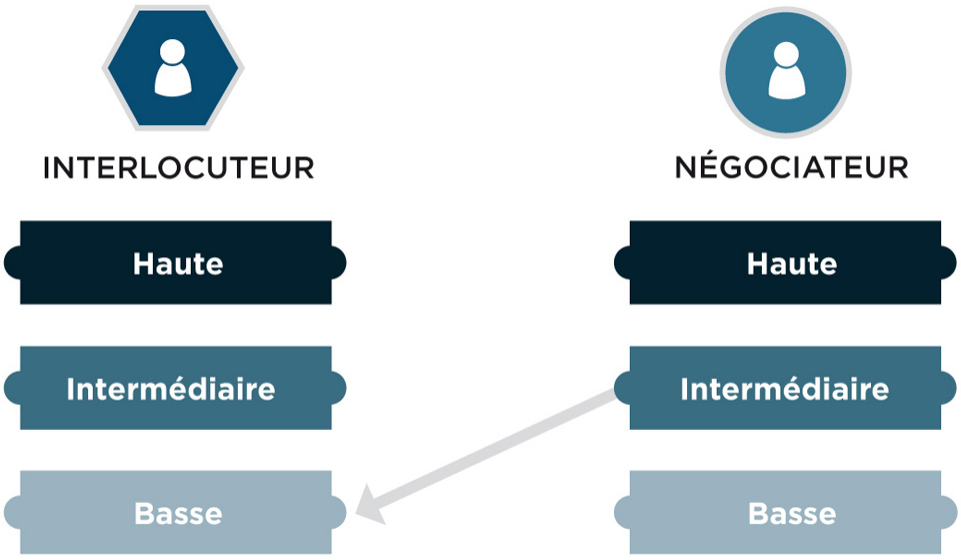


- **L’interlocuteur adopte une position basse**

Lorsque l’interlocuteur adopte une position basse, il est fortement préférable d’adopter une position intermédiaire. Pourquoi ?

Choisir une position haute ne permet pas la création d’un contexte favorable. Si l’interlocuteur est en position basse, c’est qu’il recherche de l’aide. En adoptant une position haute, le négociateur devient alors dictateur ou pourvoyeur de mise sous tutelle, développant dans les deux cas une relation de dépendance très forte vis-à-vis de l’interlocuteur. C’est la position adoptée par des gourous, coachs manipulateurs ou pervers. À l’inverse, en choisissant une position basse, le négociateur affiche de la faiblesse, ce qui ne permettra pas à l’interlocuteur de trouver les ressources pour s’élever au-dessus de sa condition. La position intermédiaire est donc préférable, puisqu’elle contribue à aider l’autre, sans le juger ou le sermonner.

Figure 7.16 Position intermédiaire vers position basse



MISE EN SITUATION

Savoir se positionner

Vous êtes en haut d'une tour à quelques mètres d'un individu qui menace de se suicider. Quelle position adopter ?

- ❑ **a.** Position haute
- ❑ **b.** Position intermédiaire
- ❑ **c.** Position basse

Réponse

Pour les raisons évoquées précédemment, la position intermédiaire est la plus efficace.

La position haute reviendrait à dire : « Écoutez, soyez raisonnable et venez me voir. Vous n'allez quand même pas commettre l'irréparable ? »

La position basse se traduirait ainsi : « Mais… mais… qu'est-ce que vous faites… vous, vous ne pouvez pas faire ça… allez, allez, revenez, je vous en prie, pour l'amour de Dieu… »

Et la position intermédiaire : « Bonjour, je m'appelle Sophie et je me suis permis de monter quand je vous ai vu tout en haut de cette tour. Dites-moi, que se passe-t-il ? »

FOCUS

Le rapport de place et l'analyse transactionnelle

Le rapport de place utilisé en négociation est librement inspiré des travaux d'Éric Berne sur l'analyse transactionnelle. Les échanges, appelés transactions, sont caractérisés par trois types d'état du Moi qu'un individu peut adopter :

– le **parent** régi par un rôle normatif (critique, juge sermonne) ou nourricier (encourage, félicite, protège) ;

– l'**adulte** défini par un comportement équilibré et responsable ;

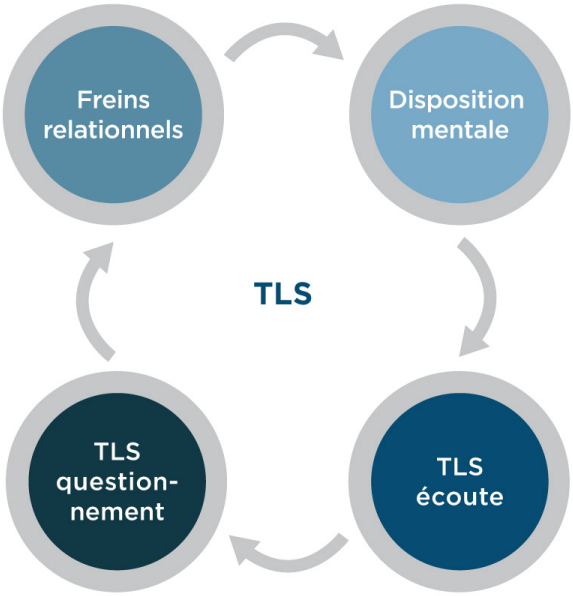
– l'**enfant** soumis ou rebelle.

SECTION 4

LES TLS : *TACTICAL LISTENING SKILLS*

Les sections précédentes ont traité de la psychologie de la relation et de la nécessité de créer un contexte favorable pour, dans un deuxième temps, être capable de mener la négociation efficacement. Les écueils sont majoritairement liés au manque d'écoute de la part du négociateur et au déficit de compétences pour faire la différence au contact.

Figure 7.17 Les *Tactical Listening Skills*



Les TLS, *Tactical Listening Skills*, ont été développés pour faire face aux défis que présente la conduite de la négociation. Trop de négociations échouent au contact, alors que le travail de la préparation a été exécuté correctement. Les TLS sont le fruit de centaines de négociations conduites dans les univers de la crise, de la diplomatie, de la négociation commerciale, sociale et auprès de patients dans le cadre de l'inobservance thérapeutique.

Les TLS se décomposent en quatre parties.

• **Disposition mentale**. Elle traduit la nécessité d'adopter un état d'esprit singulier afin de se mettre dans les meilleures dispositions.

• **TLS écoute**. Ils contribuent à développer une écoute véritable, cultiver une relation empathique et créer un lien de confiance.

• **TLS questionnement**. Par le questionnement stratégique, ils permettent d'obtenir des informations complémentaires, d'impliquer l'interlocuteur et comprendre l'enjeu réel.

• **Freins relationnels.** Partie intégrante des TLS, ils mettent en lumière les écueils liés à la pratique d'une écoute inefficace ou mal préparée.

1 Disposition mentale

Être disposé mentalement à conduire une négociation complexe nécessite certes de la rigueur, mais surtout un état psychologique particulier. S'il est coutume de dire que « nous sommes nos pires ennemis », force est de constater que malheureusement c'est souvent bien le cas.

La disposition mentale s'inscrit dans la phase qui précède la prise de contact avec la partie adverse. Cet état d'esprit singulier, que le négociateur devra maintenir tout au long de la négociation, est gage d'une conduite professionnelle de la négociation.

a. Adapter son temps de parole

Le négociateur doit apprendre à se taire. La négociation n'est ni de la vente, ni de la joute verbale. Il ne s'agit pas d'essayer de convaincre l'autre ou d'étaler ses arguments pour tenter de faire accepter une idée que la partie adverse ne souhaite pas adopter. En définitive, le négociateur doit faire en sorte de toujours parler moins que son interlocuteur. En respectant cette règle, le négociateur s'astreint à doser sa parole.

Verbatim

L'échec d'un premier contact

- *Voici l'échange retranscrit entre un responsable commercial et son client durant la période du Covid-19.*

Client : « Je vous remercie de vous être rendu disponible.

Responsable commercial : — Je vous en prie.

Client : — Comme vous le savez, vos retards de livraison ont engendré beaucoup de ruptures dans nos magasins. Nos clients finaux ont été directement impactés. Vous comprenez ?

Responsable commercial : — Bien évidemment ! Après, j'ai envie de vous dire : qui n'a pas été impacté avec une telle pandémie ? Vous savez, malgré toute la bonne volonté du monde, nous avons été dépassés !

Client : — Je sais bien, mais il n'empêche que nous allons appliquer des pénalités de retard.

Responsable commercial : — Encore une fois, nous avons subi cette situation. Nos équipes ont beaucoup travaillé mais malheureusement, l'ampleur de cette pandémie nous a dépassés. Il faut comprendre qu'il existe des cas où malheureusement la volonté n'est plus suffisante vous savez ?

Client : — Peut-être mais les pénalités vont avoir lieu.

Responsable commercial : — Attendez, mettez-vous deux secondes à notre place. Si vous aviez été à ma place, vous auriez connu les mêmes difficultés, vous savez ? Et d'ailleurs sans même parler de vous, tout le monde a connu les mêmes difficultés.

Client : — Je ne dis pas le contraire.

Responsable commercial : — Donc, vous comprenez bien que je ne peux pas payer ces pénalités ? Vous comprenez bien qu'il existe des cas de force majeure et nous sommes en plein dedans.

Client : — Les pénalités s'appliquent même en cas de force majeure. Le contrat se dédouane de la force majeure.

Responsable commercial : — J'en appelle alors à votre humanisme. Et de toute façon, nous n'avons pas les moyens de payer ces pénalités. Voilà ce que je vous propose. Nous allons repartir à 0 et considérer que ce maudit Covid a été la cause de tout ceci et que sans ce Covid nous serions en train de déjeuner au restaurant. Et vous savez… »

Dans cet exemple, le responsable commercial se noie non seulement dans une explication qui n'intéresse que lui, mais il noie également son interlocuteur en adoptant une logorrhée inadaptée.

b. Être curieux

Être curieux signifie être résolument tourné vers l'autre. En d'autres termes, il s'agit de s'effacer au profit de son interlocuteur pour le comprendre tout en s'abstenant de le juger. Les négociateurs égocentrés ou narcissiques s'aliènent souvent la partie adverse simplement parce qu'ils estiment qu'il n'est pas nécessaire de s'intéresser aux problématiques d'autrui. Or, c'est précisément en s'ouvrant à l'autre que l'autre s'ouvre à vous.

c. Écarter son objectif

N’est-ce pas dangereux pour un négociateur de s’écarter de son objectif alors que sa mission est de l’atteindre ? « Écarter » ne signifie pas pour autant « oublier ». Par principe, l’objectif d’une négociation est ambitieux. Et il le sera d’autant plus si la partie adverse affiche un niveau d’opposition élevé. Le risque fréquemment observé en négociation est de faire de son objectif une barrière mentale et, par voie de conséquence, de considérer que la négociation sera difficile, trop difficile, voire impossible.

Verbatim

Renoncer sans comprendre

- Un chef de groupe anime le débriefing d’un de ses négociateurs commerciaux.
  Chef de groupe : « Visiblement, ça ne s’est pas très bien passé.
  Négociateur : — La négociation est impossible. Le mandat que tu m’as confié m’autorise une remise de 2 % maximum alors que le client souhaite 10 % minimum. Donc, nous ne signerons jamais ! »

Cet exemple est typique d’une disposition mentale inadaptée. En se focalisant sur la demande du client, que le négociateur ne peut satisfaire, le négociateur en conclut que la négociation est impossible, donc l’objectif inatteignable. Dans ce cas précis, le négociateur se fourvoie à double titre. Premièrement, la demande du client ne correspond pas nécessairement à son point de rupture ou son enjeu véritable. Deuxièmement, c’est précisément parce que le négociateur ne peut répondre favorablement à la demande de son client qu’il est nécessaire de rentrer en négociation. En s’arrêtant à la demande de son client, il considère que la négociation est impossible, blâmant son mandat. Afin d’éviter cet écueil, le négociateur doit écarter son objectif (la signature du contrat) pour éviter le phénomène de « barrière mentale » et conduire sa négociation dans l’optique de comprendre l’enjeu de la partie adverse afin de pouvoir, si nécessaire, minorer sa demande.

2 TLS écoute : être à l’écoute de l’autre

On ne pourrait parler d’écoute sans citer les travaux remarquables de Carl Rogers, psychologue clinicien américain du xx^{e} siècle. Soucieux d’aider ses

patients dans leurs difficultés, il a développé une approche centrée sur la personne, autour de l'empathie, la congruence et l'absence de jugement. Ses résultats ont été remarquables.

Les TLS s'inscrivent à la fois dans la démarche rogérienne et notre expérience opérationnelle en tant que négociateurs professionnels. Ils renforcent certains concepts, apportent des outils complémentaires et nuancent l'utilisation de certains champs.

FOCUS

Écouter pour comprendre et non pas pour répondre

En négociation, et plus largement dans le cadre de la communication, il est nécessaire d'intégrer qu'on écoute pour *comprendre*, et non pas pour *répondre*. Parfois, il est même utile de ne pas répondre. La démarche des TLS s'inscrit directement dans cette dynamique. Si vous écoutez pour répondre, vous répondrez à ce que vous jugez important. Si vous écoutez pour comprendre, vous écouterez ce qui est important pour l'autre.

Figure 7.18 Les TLS écoute

a. Paraphrase

La paraphrase consiste à répéter l'idée de l'interlocuteur, en utilisant les mots de l'interlocuteur.

La paraphrase repose sur la répétition du message verbalisé par l'interlocuteur. Ainsi le négociateur choisit d'utiliser les mêmes mots que la partie adverse afin de privilégier une synchronisation volontaire.

Verbatim

- *Interlocuteur : « On s'arrête là !*
  Négociateur : — On s'arrête là ? »

La paraphrase contribue à créer le lien et les bases de la relation avec l'autre. La paraphrase, au même titre que la reformulation, permet de :

– s'assurer de la bonne compréhension du message ;

– récolter des « oui » ;

– prouver à son interlocuteur qu'il se sent écouté ;

– montrer à son interlocuteur qu'il se sent compris.

FOCUS

Récolter des « oui »

En négociation, plus vous récolterez de « oui », plus vous créerez la relation avec l'autre. À l'inverse, plus vous recueillerez de « non », plus vous détruirez la relation. Le « oui » contribue à mettre son interlocuteur dans une dynamique positive et le placer, avec le temps, dans les meilleures dispositions pour accepter un accord, qui se soldera par un « oui » final.

Sont considérés également comme des « oui » : « tout à fait ; exactement ; parfaitement ; c'est exact ; évidemment… » dès lors qu'ils confirment le message du négociateur.

FOCUS

Trop de paraphrase tue la paraphrase

La paraphrase, au même titre que la reformulation, doit être utilisée avec parcimonie et dans le respect de l'autre. Il n'y a rien de pire que de répéter constamment ce que dit son interlocuteur. Non seulement l'outil se vide de sa substance, mais il provoque de l'agacement chez l'autre. Le dosage est aussi important que son utilisation dans la négociation.

b. Reformulation

La reformulation consiste à répéter l'idée de l'interlocuteur en utilisant les propres mots du négociateur.

La reformulation est souvent confondue avec la paraphrase. Si cette dernière consiste à répéter les mots de l'interlocuteur, la reformulation, quant à elle, utilise les propres mots du négociateur.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Je suis sûr que vous ne me dites pas la vérité.*
  Négociateur : — Vous pensez que je vous cache quelque chose ? »

Dans le cadre de la reformulation, l'implication du négociateur est plus forte, le message de réponse étant verbalisé *via* le stock verbal personnel du négociateur. La reformulation peut être accompagnée d'amorces permettant de fluidifier le message et le rendre moins abrupt. Les amorces les plus courantes sont les suivantes :

– « Si j'ai bien compris, … » ;

– « Vous voulez dire que… » ;

– « En d'autres termes, … » ;

– « Si j'entends bien ce que vous me dites, … ».

Exemple

Paraphrase ou reformulation ?

- Il n'y a pas de bonne réponse à cette question. C'est la nature du message qui favorise l'utilisation de la paraphrase ou de la reformulation.

- Interlocuteur : « Je n'ai pas confiance en vous.
  Négociateur : — Vous n'avez pas confiance en moi ? »
  Ici, la paraphrase semble plus naturelle que la reformulation, qui pourrait présenter un caractère plus alambiqué (« Vous éprouvez de la méfiance vis-à-vis de moi ? »).

- Interlocuteur : « Vu votre proposition, ce n'est pas très intéressant de travailler avec vous. Négociateur : — En d'autres termes, vous considérez que ma proposition n'est pas adaptée ? »
  Dans ce cas-ci, la reformulation semble plus pertinente, le négociateur partageant sa surprise avec son interlocuteur.

MISE EN SITUATION

Reformuler efficacement

Pour chacun des cas, prenez le temps de la réflexion et apportez une réponse à votre interlocuteur en utilisant la reformulation.

a. « C’est difficile à dire. »

b. « Retirez tout de suite ce projet, sinon ça va mal se passer. »

c. « Travailler plus pour gagner autant, je ne vois pas l’intérêt ! »

Exemples de réponses

a. « C’est parce que c’est difficile que vous éprouvez des difficultés à vous livrer ? »

b. « En d’autres termes, vous souhaitez qu’on abandonne le projet ? »

c. « Si je comprends bien, c’est le fait de fournir plus d’efforts sans pour autant être récompensé financièrement qui ne te convient pas ? »

c. Prolongement

Le prolongement consiste à prolonger le message de l’interlocuteur *via* une reformulation ciblée afin de le faire réagir.

Si la paraphrase et la reformulation consistent à maintenir le fond du message, le prolongement contribue à changer l’angle du message afin de faire réagir l’interlocuteur. Celui-ci se voit alors contraint d’apporter une réponse plus engageante, nécessitant un complément d’informations.

Verbatims

- *Interlocuteur : « Franchement, c’est toujours compliqué de travailler avec votre service logistique !*
  Négociateur : — Vous préféreriez qu’on gère les aspects logistiques ensemble ? »
- *Interlocuteur : « Je vous ai tout donné.*
  Négociateur : — Jusqu’au dernier sous ? »

Les amorces qui accompagnent le prolongement sont souvent les suivantes :

– « Donc… » ;

– « Ce qui signifie que… » ;

– « En d’autres termes… » ;

– « Cela veut dire que… ».

MISE EN SITUATION

Prolonger efficacement

Pour chacun des cas, prenez le temps de la réflexion et apportez une réponse à votre interlocuteur en utilisant le prolongement.

a. « Je préfère rester seul. »

b. « Je ne crois pas en votre médicament. Je sais qu’il ne me soignera pas. »

c. « Je vais changer de fournisseur. »

Exemples de réponses

a. « Donc vous pensez que la solitude vous apportera quelque chose ?

b. « En d’autres termes, vous préférez prendre le risque de ne rien prendre alors ?

c. « Cela veut dire que vous préférez renoncer à dix ans de collaboration plutôt que d’écouter ma proposition ? »

d. Retournement

Le retournement consiste à volontairement abonder dans le sens de l’interlocuteur afin de l’impliquer dans ce qu’il dit ou d’obtenir des informations complémentaires qu’il ne livrerait pas naturellement.

Si le prolongement permet de faire réagir l’interlocuteur, le retournement vise à l’impliquer directement. Le négociateur décide alors d’aller jusqu’au

bout du message de la partie adverse pour ensuite provoquer une adhésion contrainte. Il devient alors très difficile pour l'interlocuteur de répondre sans verbaliser un « oui ».

Verbatim

- *Interlocuteur : « Je préfère ne pas discuter avec vous, on ne se connaît pas.*
  Négociateur : — Cela veut dire que si on se connaissait, vous accepteriez de me parler ? »

Dans le cas où l'interlocuteur ne verbalise pas un « oui », celui-ci sera tout de même amené à se livrer davantage, ce qui permettra ensuite au négociateur de creuser en conséquence. Le négociateur comprend alors que la réponse de la partie adverse cache quelque chose.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Je préfère ne pas discuter avec vous, on ne se connaît pas.*
  Négociateur : — Cela veut dire que si on se connaissait, vous accepteriez de me parler ?
  Interlocuteur : — Euh…, ben, il faut voir.
  Négociateur : — Dois-je comprendre qu'il y a quelque chose d'autre ? »

L'amorce unique dans le cadre du retournement est le « si ». Elle permet ainsi de prendre le contre-pied du message et de surprendre l'interlocuteur.

MISE EN SITUATION

Retourner efficacement

Pour chacun des cas, prenez le temps de la réflexion et apportez une réponse à votre interlocuteur en utilisant le retournement.

a. « Je ne parle pas aux femmes, désolé. »

b. « Je n'ai pas le droit de vous le dire. »

c. « C'est la peur qui m'a poussé à me défendre. »

Exemples de réponses

a. « Ce qui veut dire que si j'étais un homme, vous accepteriez de me parler alors ? »

b. « Donc si on vous donnait l'autorisation, vous me le diriez ? »

c. « Si vous n'aviez pas eu peur, vous n'auriez pas eu recours à la force alors ? »

e. Recentrage

Le recentrage consiste à résumer le message de l'interlocuteur autour de l'idée maîtresse.

Le négociateur peut être par moments noyé par un flot d'informations. C'est souvent le cas quand il doit faire face à un interlocuteur particulièrement prolixe, égocentré ou souffrant de débordement émotionnel. Afin de canaliser le flux et d'aider également la partie adverse à recentrer le sujet sur l'essentiel, le négociateur peut avoir recours au recentrage. Ainsi, il verbalise en quelques mots l'idée maîtresse.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Je vous l'ai déjà répété, ça ne me va pas, vos conditions. On parle, on parle, pour se dire quoi au final ? Vous savez, je rencontre dix fournisseurs par jour, ça fait des journées de douze heures pour moi. Quand est-ce que j'ai le temps de faire du sport, hein ? Ou de voir mes enfants ? Eh bien, je vais vous répondre. Je n'ai pas le temps de faire du sport, c'est pour ça que je grossis et avec les soucis que vous m'apportez au quotidien, vous ne faites qu'empirer les choses. Vous comprenez, hein ? Si j'avais les mêmes soucis avec chacun de mes fournisseurs, je ne m'en sortirais pas. D'ailleurs je changerai de métier, vous savez ??*
  Négociateur : — Donc, vous considérez que mes conditions ne conviennent pas ? »

Dans le cadre du recentrage, le négociateur doit véritablement porter une attention particulière à l'objet de la logorrhée, pour éviter d'être noyé avec son interlocuteur. Il est donc un sauveteur face à un interlocuteur qui perd pied. Si le négociateur peut être fortement ennuyé par les propos de la partie adverse, il ne doit en aucun cas le montrer, au risque de faire perdre la face à l'autre.

Les amorces récurrentes sont :

– « Au final, … » ;
– « Pour résumer, … » ;
– « En résumé… » ;
– « Donc… » ;
– « En deux mots… » ;
– « L'important pour vous, c'est… ».

f. Identification des émotions

L'identification des émotions consiste à verbaliser ce que l'autre ressent.

Le négociateur peut être amené à verbaliser l'émotion de son interlocuteur quand celle-ci devient visible physiquement (expression faciale, corps, gestuelle, réponse physiologique) ou perceptible oralement (hauteur tonale, connotation et choix des mots, état psychologique). Afin de montrer à la partie adverse qu'elle est considérée et reconnue dans son état, le ressenti est volontairement nommé. C'est non seulement une marque forte d'empathie, œuvrant à créer le lien, mais également, cela incite l'interlocuteur à se livrer davantage.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Depuis quelques jours, c'est tellement difficile pour moi, je n'ai plus la force. Honnêtement, je n'y arrive plus, je te promets. Je voudrais le faire, mais je n'y*

arrive pas, c'est désespérant.
Négociateur : — Tu sembles vraiment fatiguée en ce moment. »

Afin de verbaliser avec précision l'émotion de l'autre, le négociateur doit être profondément tourné vers son interlocuteur et disposer d'un stock verbal riche et varié. La contrariété est une nuance de la colère, par exemple. Nommer la colère serait donc inapproprié, cela pourrait provoquer de l'agacement et recueillir des « non » de distanciation. Pour rappel, les « non » ont tendance à détruire la relation. Voici quelques exemples de nuances à connaître pour reconnaître et apprécier au mieux l'émotion de l'autre.

Tableau 7.2 Exemples de nuances d'émotion

ÉMOTION	NUANCES
Colère	Agacement, contrariété, énervement, haine, aigreur, irritation, ressentiment, animosité, agressivité, exaspération, rancœur
Dégoût	Répugnance, aversion, horreur, déplaisance, écœurement, nausée
Mépris	Condescendance, hauteur, affront, arrogance, dédain, distance, insolence
Joie	Bonheur, jouissance, gaîté, allégresse, entrain, plaisir, satisfaction, ivresse
Peur	Anxiété, crainte, frayeur, timidité, trac, vertige, angoisse, panique, phobie
Surprise	Étonnement, stupéfaction, admiration, effarement, embarras
Fatigue	Lassitude, renoncement, abandon, abattement, accablement, anéantissement, exténuation, indisposition, faiblesse, épreuve, poids, épuisement, ennui, vide

La section 6 consacrée à la lecture comportementale permettra de compléter l'identification des émotions, en présentant les expressions d'émotion universelles. Ainsi, avec de l'entraînement, le négociateur sera capable de développer son capital empathique afin de se synchroniser au mieux avec l'autre.

g. Silence plein

Le silence plein consiste à se taire afin de faire réagir l'autre.

Le silence est plein est une arme redoutable quand il est utilisé à bon escient. L'objectif du négociateur est de faire réagir son interlocuteur,

notamment pour tester la crédibilité de ses propos, le degré d'intention de ses actions et le niveau de conscience de ses demandes.

Notre conseil

Le silence est une arme à double tranchant. Il nécessite une solide confiance en soi et de l'assurance. Si vous n'êtes pas à l'aise pour l'utiliser, ne l'utilisez pas. Rien de pire que d'être pris à son propre jeu.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Vous avez quatre heures pour augmenter nos salaires de 2 %, sinon préparez-vous au pire ! »*
  Négociateur prend le temps de regarder sa montre, lève la tête, fixe son interlocuteur calmement pendant trois secondes et réduit le rythme de sa diction : *« Vous êtes en train de me dire… que j'ai jusqu'à midi… pour revaloriser vos salaires… c'est bien ça ? »*
  Silence de nouveau jusqu'à la réponse de l'interlocuteur.
  Interlocuteur : « Ex… exactement. »

Si l'interlocuteur bégaie pour répondre, le négociateur pourra en déduire que le degré d'intention ou l'attente de l'interlocuteur est assez faible.

Parallèlement le silence plein permet également de :

– créer une rupture dans un contexte de tension ;

– faire méditer les parties prenantes ;

– feindre la réflexion afin d'inciter la partie adverse à se livrer davantage ;

– mettre l'accent sur un élément important.

FOCUS

Le silence vide

Le silence vide, a contrario, est un silence non provoqué, qui s'installe à l'insu du négociateur. Généralement accompagné d'une bouche bée, d'une gestuelle ralentie ou accélérée et d'une réduction de la nictation (clignements de paupières), le silence vide est synonyme de perte de contrôle de la situation. Si l'on se trouve face à un interlocuteur habile, celui-ci en profitera pour installer un silence plein et attendre une réaction du négociateur.

h. Écho

L'écho consiste à paraphraser un mot ou un groupe de mots verbalisé par l'interlocuteur dans le but de le faire réagir.

Le négociateur choisit le mot qu'il juge le plus lourd de sens afin de faire réagir son interlocuteur. Généralement, c'est le dernier mot verbalisé par l'interlocuteur qui est ainsi paraphrasé par le négociateur pour créer un écho favorable afin d'obtenir des explications supplémentaires.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Ça va être compliqué.*
  Négociateur : — Compliqué ? »

i. Encourageurs minimaux

Les encourageurs minimaux ont pour but de relancer l'interlocuteur afin qu'il précise sa pensée.

Si les encourageurs minimaux sont minimalistes sur la forme, ils permettent de comprendre grandement les problématiques. Utilisés à bon escient, ils incitent l'interlocuteur à se livrer davantage, en abondant volontairement dans son sens, sans que celui-ci le réalise. Par définition, ils sont très fluides et plus naturels que la paraphrase ou la reformulation, qui peuvent être perçues comme trop mécaniques par moments, quand elles sont mal ou trop souvent utilisées.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Ça va être compliqué.*
  Négociateur : — C'est-à-dire ? »

Les encourageurs minimaux les plus fréquents sont :

– « C'est-à-dire ? » ;

– « Vous pensez ? » ;

– « Ah bon ? » ;

– « Non ? » ;
– « C’est pas vrai ? » ;
– « C’est pas possible ? » ;
– « Vous croyez ? » ;
– « Vraiment ? ».

j. Implication personnelle

L’implication personnelle consiste à livrer son ressenti dans le but de faire réagir l’interlocuteur.

L’implication personnelle est un excellent moyen pour véhiculer un message tout en protégeant l’ego de l’interlocuteur. Le négociateur faisant référence à lui-même, notamment en révélant ses propres états d’âme, il ne vise ainsi pas directement la partie adverse. Cependant, il dispense indirectement et subtilement un message afin de faire réagir l’autre en conséquence.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Vous comprenez ce que je vous dis ?*
  Négociateur : — J’ai le sentiment que ce sujet vous énerve. »

MISE EN SITUATION

Implication personnelle

Pour chacun des cas, prenez le temps de la réflexion et apportez une réponse à votre interlocuteur en utilisant l’implication personnelle.

a. « Vous m’énervez ! »

b. « J’ai du mal à comprendre comment ce que vous me proposez peut aller dans le sens de ce que je recherche. »

c. « Si vous voulez, de toute façon, ça ne changera rien. »

Exemples de réponses

a. « Cela me touche personnellement ce que vous dites, vous savez ? » (Message = « Il serait peut-être temps de se calmer. »)

b. « J'ai le sentiment que tout ce que je tente de vous proposer ne vous convient pas. » (Message = « Cela fait six mois que je vous propose des solutions différentes que vous refusez. »)

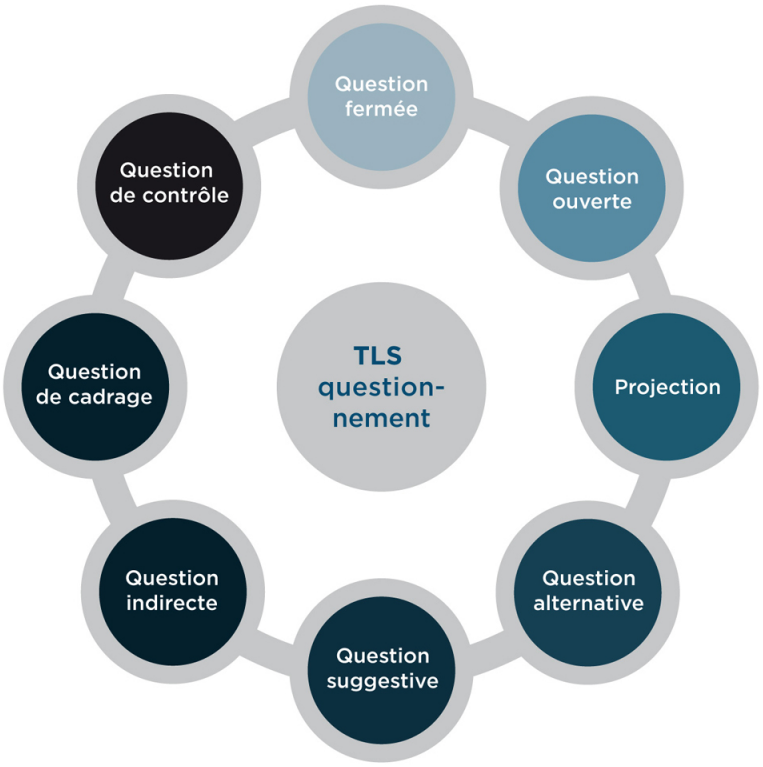
c. « Dites-moi si je me trompe, mais j'ai l'impression qu'il y a beaucoup de lassitude dans vos propos. » (Message = « Il faudrait peut-être réagir maintenant. »)

3 TLS questionnement : questionner pour comprendre

Écouter est la première étape pour créer une relation empathique. Il est temps désormais d'aller plus loin afin de cerner véritablement l'enjeu de la partie adverse.

Le négociateur « creuse » ainsi, comme dans un vaste désert, en espérant trouver quelque chose de déterminant. C'est l'art du questionnement stratégique, qui nécessite à la fois beaucoup de tact et une précision redoutable.

Figure 7.19 Les TLS questionnement



a. Question fermée

Une question fermée appelle une réponse précise et un choix unique.

La question fermée est une question formulée de telle sorte qu'elle provoque une réponse courte et précise de la part de l'interlocuteur. Celui-ci n'a pas la possibilité de développer sa pensée, son champ de réponse étant circonscrit par le périmètre de la question.

La question fermée est utilisée par le négociateur pour :

– valider un point exprimé ;

– recadrer le discours ;

– s'assurer de la bonne compréhension.

Verbatim

- *« Est-ce que cette proposition vous convient ? »*

Les questions fermées débutent fréquemment par :

– « Quel est… » ;

– « Combien… » ;

– « Est-ce que… » ;

– « Vous pensez que… ».

FOCUS

Le mythe de la question fermée

Il est très souvent admis qu'une question fermée appelle une réponse en « oui » ou « non ».

Une étude réalisée par ADN Group en 2022 auprès de 340 participants, originaires de 5 pays différents, soumis à la question : « En termes de définition, qu'est-ce qu'une question fermée pour vous ? », a révélé que 99 % des personnes interrogées ont répondu « une réponse uniquement en "oui" ou "non" ».

Malheureusement, c'est incorrect. « Quel âge avez-vous » est une question fermée, au même titre que « quelle est votre couleur préférée ? » ou « vous l'avez frappé avec quoi ? ».

Une question fermée appelle une réponse précise, et un choix unique.

b. Question ouverte

Une question ouverte appelle une réponse libre.

La question ouverte est formulée de telle sorte qu'elle incite l'interlocuteur à développer sa pensée en lui laissant le choix d'adopter l'angle qu'il souhaite. Contrairement à la question fermée qui réduit volontairement le champ de réponse de l'interlocuteur, la question ouverte ratisse délibérément très large.

Verbatim

- *« Que pensez-vous de cette proposition ? »*

Les questions ouvertes commencent fréquemment par :

– « Que pensez-vous de… » ;

– « Comment… » ;

– « Qu'est-ce que… » ;

– « Pourquoi… ».

FOCUS

Pourquoi il ne faut pas dire « pourquoi » ?

Sauf cas spécifiques, il est fortement recommandé de ne pas utiliser « pourquoi ».

Interlocuteur : « Ça ne me convient pas ce que vous me proposez.

Négociateur : — Pourquoi ? »

« Pourquoi » est synonyme d'intrusion, d'ingérence et d'autoritarisme. Ce mot étant lourd de sens, les interlocuteurs qui y sont confrontés ont tendance à se dérober en utilisant des tournures évasives (« parce que ; cela ne vous regarde pas ; c'est mon problème ; c'est comme ça… ») ou à réagir par de l'agacement ou de l'agressivité.

Afin de préserver le lien en négociation, la forme du message doit être mise au même plan que le fond. Pour cela, il est préférable de remplacer « pourquoi » par « qu'est-ce que » ou d'autres tournures plus souples.

Interlocuteur : « Ça ne me convient pas ce que vous me proposez.

Négociateur : — C'est noté. Dites-moi, qu'auriez-vous souhaité que je vous propose ? »

c. Projection

La projection consiste à émettre une hypothèse afin d'aider l'interlocuteur à sortir de son cadre de référence dans un premier temps et de l'impliquer dans un deuxième temps.

La projection est redoutable en négociation. Afin qu'elle ne se vide pas de sa substance, il est nécessaire de l'utiliser une ou deux fois par round de négociation. Cette méthode permet au négociateur de faire contempler une autre réalité à son interlocuteur, par l'intermédiaire d'une hypothèse, pour l'y projeter et ainsi obtenir son implication ou des informations complémentaires.

Notre conseil

N’utilisez la projection qu’une à deux fois par round de négociation, sinon l’outil se vide de sa substance. De plus, privilégiez fortement une utilisation seulement une fois que vous avez creusé suffisamment *via* des questions fermées et ouvertes.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Je ne peux pas accepter cette proposition, c’est tout.*
  Négociateur : — Et si vous deviez l’accepter, que se passerait-il ? »

La projection débute toujours par « si » ou « et si ».

MISE EN SITUATION

Savoir projeter

Pour chacun des cas, prenez le temps de la réflexion et apportez une réponse à votre interlocuteur en utilisant la projection.

a. « Je ne peux pas vous le dire, c’est tout ! »

b. « On ne peut rien faire d’autre. »

c. « Je ne préfère pas discuter avec vous, on ne se connaît pas. »

Exemples de réponses

a. « Et si vous deviez me le dire, qu’est-ce que cela changerait ? »

b. « Et si on pouvait faire différemment, qu’est-ce qu’on pourrait faire ? »

c. « Et si on se connaissait, qu’est-ce que vous me diriez ? »

FOCUS

Ne pas confondre projection et retournement

Si la *projection* et le *retournement* possèdent la même amorce (« si »), elles sont totalement différentes.

Le retournement consiste à prendre le contre-pied de ce qui est dit en reformulant différemment, alors que la projection projette l'interlocuteur dans une autre réalité.

Exemple

- Interlocuteur : « Je ne peux pas accepter votre offre en l'état. »
- Négociateur (Retournement) : « Cela veut dire que si "l'état" devait évoluer, vous l'accepteriez ? »
- Négociateur (Projection) : « Et si vous deviez l'accepter en l'état, que se passerait-il réellement ? »

d. Question alternative

La question alternative consiste à proposer plusieurs options possibles de réponse dans la question.

La question alternative est utilisée afin de circonscrire le champ de réponse de la partie adverse. C'est une question fermée, proposant un choix restreint à l'interlocuteur.

L'objectif est double. D'une part, le négociateur oriente le choix de réponse ; de l'autre, il s'assure que les options proposées vont dans le sens de la problématique ou de l'enjeu de la partie adverse.

Verbatim

- *Négociateur : « C'est un problème professionnel ou personnel ? »*

e. Question suggestive

La question suggestive consiste à suggérer une solution, afin d'éviter de l'imposer directement.

La formulation de la question suggestive est généralement courte, voire très courte. Elle est conçue de telle sorte que la partie adverse adhère facilement à la proposition ou au contraire refuse la proposition, sans pour autant s'opposer au négociateur. C'est une question fermée introduite, en règle

générale, par un verbe exprimant la pensée ou la réflexion (« penser ; croire ; considérer ; imaginer… »)

Verbatim

- *Négociateur : « Pensez-vous qu'un recours en justice soit approprié ? »*

f. Question indirecte

> La question indirecte consiste à obtenir une information sans la demander directement.

La question indirecte est une question ouverte, proposant ainsi à la partie adverse de fournir une réponse personnelle, explicative et détaillée. Sa formulation repose sur une réitération de la pensée de l'interlocuteur, introduite par une tournure indirecte et issue de la réflexion du négociateur.

Verbatim

- *Négociateur : « Je me demande ce que vous sous-entendez par insuffisance financière. »*
- *Négociateur : « Je ne sais pas ce que l'arrêt des commandes peut provoquer. »*

g. Question de cadrage

> La question de cadrage consiste à recentrer la négociation sur un sujet particulier en impliquant l'interlocuteur.

La question de cadrage est utilisée afin de revenir sur un point particulier de la négociation, notamment quand le négociateur est au bout de ce qu'il peut obtenir ou que l'interlocuteur s'est égaré.

Verbatim

- *Négociateur : « Vous me faisiez remarquer tout à l'heure que les choses avaient changé. Dans quel sens ? »*

h. Question de contrôle

La question de contrôle consiste à s'assurer de la bonne compréhension du sujet en impliquant directement l'interlocuteur.

La question de contrôle est utilisée généralement pour faire une pause dans la négociation. C'est une question fermée qui vise à impliquer sans détour la partie adverse et s'assurer de la bonne compréhension d'un sujet donné.

Verbatim

- *Négociateur : « Nous sommes bien d'accord que nous sommes ici pour trouver une issue favorable au dossier, n'est-ce pas ? »*

4 Utilisation des TLS en situation de négociation

Maintenant que ces différentes techniques ont été assimilées, il est temps de les mettre en musique. Pour cela, prenons l'exemple d'une négociation commerciale dont le contexte est le suivant : le responsable commercial (négociateur) rencontre pour la première fois le responsable achats (interlocuteur), en charge du référencement des innovations. L'objectif du responsable commercial est le référencement des glaces Freezgood dans les 150 magasins dont le responsable achats a la responsabilité. Après quinze minutes de formalités d'usage, la négociation débute dès lors que le responsable achats affiche son refus de référencer les glaces Freezgood.

NÉGOCIATION	EXPLICATIONS
« Je comprends, mais comme je vous le disais, ça ne m'intéresse pas.	*Explication trop vague.*
— Ça ne vous intéresse pas ?	**Paraphrase** *(Nécessité de stabiliser le discours avant de creuser pour comprendre.)*
— Non, désolé.	*Confirmation du premier message. L'interlocuteur se sent écouté, sans être jugé.*
— Que je comprenne bien, qu'est-ce qui ne vous intéresse pas exactement ?	**Question ouverte** *(Il est temps de creuser un peu plus maintenant sans risquer d'offenser l'interlocuteur.)*
— Ben, votre produit Freezgood.	*Explication toujours aussi vague. Nécessité d'aller plus loin.*
— C'est-à-dire ?	**Encourageur minimal** *(Afin d'inciter l'interlocuteur à se livrer davantage.)*
— Ben, les parfums que vous proposez : cassis, agrumes et pistache. Jamais mes consommateurs ne vont acheter ces parfums. Ça fait dix ans que je suis à ce poste, je sais ce qui fonctionne. Donc, en l'état, je ne prends pas le risque de référencer des produits qui ne vont pas tourner.	*Au niveau de l'écoute, deux messages sont importants : les parfums et le risque de référencer des produits à faible rotation.*
— Ah OK. Vous pensez que les parfums ne sont pas adaptés à votre cible ?	**Reformulation** *(Choix du négociateur de couvrir la problématique des parfums. Nécessité cependant de garder en tête la problématique du risque sur les faibles rotations.)*
— Exactement !	**Récolte de « oui ».** « *Tout à fait ; parfaitement ; exactement… » sont assimilés à des « oui » car ils vont dans le sens de l'interlocuteur.*
— Ce qui signifie que si je vous proposais des Freezgood avec des parfums différents, vous les référenceriez ?	**Retournement** *(Volonté du négociateur de confirmer que la problématique ne vient que des parfums et qu'il n'existe pas d'autres obstacles.)*
— Euh… faut voir.	*Réponse hasardeuse qui confirme que l'interlocuteur a sûrement quelque chose d'autre en tête.*
— Faut voir ?	**Écho** *(Partage de surprise.)*
— Oui, on verra en temps voulu.	*Distancement de la part de l'interlocuteur.*
— Sauf erreur de ma part, et évidemment cela n'engage que moi, j'ai le sentiment que les parfums font partie d'un plus gros tout ?	**Implication personnelle** *(Volonté du négociateur d'aller plus loin sans continuer de questionner son interlocuteur de peur qu'il se ferme.)*

NÉGOCIATION	EXPLICATIONS
— Évidemment, les conditions commerciales. On ne référence pas n'importe quoi à n'importe quel prix chez nous.	*Information complémentaire (les conditions commerciales).*
— C'est votre enseigne, je ne suis évidemment pas là pour remettre en cause son fonctionnement. Vous évoquiez donc les parfums et les conditions commerciales comme prérequis au référencement, c'est bien ça ?	*Abondement volontaire dans le sens de l'interlocuteur pour éviter qu'il ait le sentiment de perdre le contrôle de la situation.* **Recentrage** *(Parfums et conditions commerciales) pour éviter de perdre le fil de la négociation.*
— Exactement.	Récolte de « oui ».
— Mis à part, les parfums et les conditions commerciales, y aurait-il quelque chose d'autre ?	**Question fermée** *(Volonté du négociateur, par une question appelant une réponse précise, de savoir s'il existe un autre obstacle. De plus, cela permet de vérifier si « le risque de référencer des produits à faible rotation » est toujours d'actualité.)*
— Non, rien. Et c'est déjà pas mal !	*Confirmation que la problématique est circonscrite au niveau des parfums et des conditions commerciales.*
— En effet. Pour revenir aux parfums, car les parfums sont ce qu'ils sont, qu'est-ce qui vous fait dire qu'ils ne fonctionneront pas dans votre enseigne ?	**Question ouverte** *(Volonté du négociateur de revenir sur les parfums maintenant que la problématique est circonscrite.)*
— Parce que je sais d'expérience que les parfums qui sortent des grands classiques ne fonctionnent pas chez nous.	*Explication personnelle dénuée d'éléments factuels.*
— Je vois. Donc vous préférez vous passer d'un réservoir de croissance plutôt que d'essayer ?	**Prolongement** *(Volonté du négociateur de provoquer une prise de conscience.)*
— Mmmhh…	*Réflexion de l'interlocuteur.*
	Silence plein *(Le négociateur ne dit volontairement rien.)*
» Faut voir	*Réponse évasive*
— Vous seriez intéressé à ce que je vous montre les résultats, qui ont dépassé nos attentes, d'autres enseignes ?	**Question fermée** *(Question nécessitant un « oui » ou un « non » dans le cas présent. Si l'interlocuteur répond « oui », le négociateur présentera les arguments en conséquence. Dans le cas contraire, il ne le fera pas pour éviter une contre-argumentation stérile.)*
— OK, montrez-moi.	*Intérêt confirmé.*
[…]	*Consultation des performances des parfums.*
» Soit, et les conditions commerciales, vous n'en parlez pas ?	*Intérêt confirmé. Interlocuteur désormais demandeur.*
— Parlons des conditions commerciales, avec plaisir. Qu'attendez-vous sur le sujet ?	**Question ouverte** *(Nécessité de relancer l'interlocuteur pour savoir ce qu'il a en tête.)*
— Proposez-moi quelque chose.	*Réponse évasive (l'interlocuteur cherche à faire en sorte que le négociateur dégaine avant lui, ce qui mettrait ce dernier en position inconfortable.)*
— Pour pouvoir vous proposer quelque chose qui correspond, j'ai juste besoin de savoir ce que nécessite le référencement.	**Reformulation** *(Le négociateur donne du sens à la précédente question ouverte sans chercher à contre argumenter.)*
— Ben, vu la concurrence sur le secteur, il faut compter au moins 30 % de remise sur votre tarif public.	*Donc la demande est de 30 % et pas plus. Le « au moins » n'a plus de valeur quand la valeur est prononcée.*

Tableau 7.3 Exemples de TLS pendant une négociation

NÉGOCIATION	EXPLICATIONS
— 30 % ?	**Écho** *(Le négociateur ne juge pas, il accuse réception du message, en espérant obtenir des informations complémentaires.)*
— Oui, 30 %. Moi, si je vous ouvre les portes de mes magasins, ça a un coût. Et le coût, c'est 30 %.	*Réponse identique à la précédente, sans éléments supplémentaires.*
— Vous disiez que c'est la concurrence du secteur qui justifiait les 30 % ?	**Question fermée** *(Formulée en réponse des informations obtenues par le négociateur. Surtout, il est important de ne pas perdre l'écoute.)*
— Oui, exactement.	*Confirmation de ce qui est dit plus haut.*
— Ce qui veut dire que si la concurrence était plus faible, vous demanderiez moins ?	**Retournement** *(Le négociateur teste l'interlocuteur pour savoir si réellement les 30 % sont indexés sur le niveau de concurrence.)*
— Oui, parfaitement.	*Confirmation de la demande basée sur la concurrence.*
— OK. Juste pour ma gouverne, comment sont construits ces 30 % ?	**Question ouverte** *(Le négociateur cherche à déconstruire la demande pour espérer la minorer par la suite.)*
— Ben, c'est comme ça ! C'est 30 %, il n'y a pas d'explications ! C'est comme ça, point. 30 % pour bosser ensemble !!	*Réponse évasive qui manque d'arguments factuels.*
— Très bien. Je vous prie de m'excuser, je ne cherchais pas à vous énerver, juste à comprendre.	**Identification des émotions** *(Le négociateur identifie, de façon indirecte, l'émotion de l'interlocuteur. L'identification des émotions est préférable à une autre question pour éviter l'agacement.)*
— Je ne suis pas énervé, je vous explique simplement. C'est 30 %, c'est tout.	*L'interlocuteur se stabilise. Il baisse son volume et la hauteur tonale. Réponse toujours évasive.*
— Je vois. Ce chiffre repose-t-il sur une base particulière ?	**Question fermée** *(Le négociateur privilégie volontairement une question fermée à une question ouverte afin d'aider son interlocuteur à faire des petits pas, vu qu'il ne veut pas se livrer.)*
— Non, pas vraiment, c'est juste 30 %.	*Réponse toujours évasive. L'interlocuteur se livre peu, très certainement car il n'y a pas de rationnel derrière la demande.*
— S'il n'y a pas de base réelle, vous auriez tout aussi bien pu me demander 15 % ou 17 % ?	**Retournement** *(Le négociateur cherche à faire comprendre conscience à son interlocuteur l'irrationalité de sa demande, tout en préservant son ego.)*
— Euh… oui, mais là, c'est 30 %.	*Prise de conscience de l'irrationalité de la demande par l'interlocuteur.*
— Très bien. Dites-moi, si j'étais en mesure de vous faire une proposition financière reposant sur une autre base, assortie d'autres conditions, vous seriez prêt à écouter ma proposition ?	**Projection** *(Le négociateur cherche à aider l'interlocuteur à dépasser son cadre de 30 %, dans lequel il tourne en rond. Il soumet une hypothèse reposant sur une « autre » base, ce qui signifie entre les lignes que la proposition sera inférieure, afin de tester la négociabilité des 30 %.)*
— Oui, allez-y. »	*La réponse signifie que les 30 % sont négociables.*

Cet extrait de négociation est un cas réel. La négociation s'est soldée par le référencement des glaces après trois rounds de négociation, avec l'accord suivant :

– remise de 21 % sur les trois premières années ;

– conditionnelle liée au volume (si augmentation du CA > 50 % en trois ans, revalorisation de la remise d'un point) ;
– une palette gratuite accordée lors de la signature de l'accord ;
– transmission dématérialisée des données sorties de caisses des magasins au responsable commercial afin de suivre mensuellement les performances des glaces.

MISE EN SITUATION

POE

À partir de ce cas, prenez le temps de déterminer la matrice de motivation du responsable achats, c'est-à-dire :

a. Sa position

b. Son objectif

c. Son enjeu

Réponses

a. La position est le refus du référencement. C'est évidemment une position de façade, puisque le référencement aura lieu. Pourquoi afficher un refus alors ? C'est très courant de la part des acheteurs et bien d'autres métiers qui feignent l'indifférence ou le rejet en espérant ainsi que leurs interlocuteurs redoublent d'efforts dans leurs propositions financières. Ils n'auraient alors plus qu'à faire leur marché.

b. L'objectif est d'obtenir des conditions financières très avantageuses. En tenant une position de refus, le responsable achats espère ainsi faire monter les enchères.

c. L'enjeu n'était autre que de développer son business. Les glaces sont une opportunité pour lui, puisqu'il accepte un référencement en dessous de sa demande initiale (30 % de remise).

5 Les freins relationnels

Les TLS ont été développés pour adopter une attitude et une écoute permettant de créer le lien afin d'entrer au mieux en contact avec l'autre, notamment par la compréhension de ses enjeux et de ses problématiques. Il n'est pas possible de couvrir de façon exhaustive les TLS sans aborder les freins relationnels. Vouloir les dissocier reviendrait à ne considérer qu'une seule face d'une même pièce, ou écouter des recommandations et occulter les précautions à prendre.

Les freins relationnels définissent les postures, attitudes et actions que peut entreprendre le négociateur, délibérément ou à ses dépens, qui nuisent à la création d'une relation efficace et stable. Ils sont au nombre de treize.

Figure 7.20 Les freins relationnels

a. Interruption

L'interruption consiste à interrompre l'autre, c'est-à-dire le couper dans son élan pendant qu'il parle. Cela peut engendrer les cas suivants :

– l'interlocuteur se sent dépossédé de son message ;

– l'interlocuteur a le sentiment de ne pas être écouté ;

– le message peut être interprété par le négociateur ;

– cela génère de l'agacement chez l'interlocuteur ;

– le négociateur montre, souvent à ses dépens, qu'il est agacé.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Ce que je cherche à vous dire, c'est qu'en maintenant de telles conditions, nous ne pourrons pas…*
  Négociateur : — Je sais, j'ai bien compris. »

b. Solution évidente

La solution évidente consiste à proposer une solution toute faite à la partie adverse. Les conséquences peuvent être :

– une solution inappropriée par rapport à la nature du problème ;

– une solution déjà écartée par l'interlocuteur ;

– la partie adverse cherche avant tout à être écoutée, et non pas se voir proposer une solution ;

– la partie adverse n'est pas encore prête à considérer une solution.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Par conséquent, je ne peux pas accepter votre proposition en l'état. Ma direction me licencierait si elle devait l'apprendre.*
  Négociateur : — Si j'étais à votre place, je ne leur dirai pas. C'est plus simple. »

Les amorces sont souvent :

– « Avez-vous pensé à faire… » ;

– « Si j'étais à votre place, je ferais… » ;

– « Pourquoi ne faites-vous pas… » ;

– « Vous n'avez qu'à… ».

En négociation, une solution est toujours plus facilement acceptée quand elle émane directement de la partie adverse. Aider l'interlocuteur à trouver une solution par lui-même plutôt que de chercher à le convaincre du bien-fondé de votre solution produira bien plus d'effet. C'est souvent l'ego de l'interlocuteur qui le pousse à refuser une solution venant du négociateur, même si celle-ci peut parfaitement convenir.

FOCUS

« It's NOT about the nail »

Allez sur YouTube et tapez : « *It's not about the nail* ».

Vous comprendrez d'autant mieux l'écueil de proposer une solution quand la partie adverse ne cherche pas une solution, mais simplement à être écoutée.

c. Rejet

Le rejet consiste à écarter la problématique de l'autre en émettant un jugement personnel ou général. Les conséquences qui peuvent en résulter sont :

– absence d'empathie ;

– généralisation de la problématique ;

– manque de considération ;

– condescendance.

Verbatim

- *Interlocuteur : « J'étais absent du bureau hier parce que je me suis fait renverser par une voiture tôt le matin sur le chemin et j'ai eu le bras cassé. J'ai dû passer six heures aux urgences. Tu te rends compte ?*
  Négociateur : — Je vois, on a tous nos problèmes. »

Les types de rejet sont fréquemment :

– « Chacun sa croix » ;

– « Moi, c'est pareil » ;

– « Ouais, je vois » ;

– « C'est difficile pour tout le monde ».

d. Anticipation

L'anticipation consiste à émettre un avis sur un sujet sans pour autant avoir compris les tenants et aboutissants. Les conséquences peuvent être les suivantes :

– incompréhension de la part de l'interlocuteur ;

– interprétation des propos de l'interlocuteur ;

– manque de considération pour l'interlocuteur ;

– généralisation des propos de l'interlocuteur.

Verbatim

- *Interlocuteur : « J'ai des soucis avec mon patron.*
  Négociateur : — C'est sûr que ça doit être difficile d'avoir des soucis au boulot. »

e. Sous-estimation

La sous-estimation consiste à minimiser la portée des propos de l'interlocuteur. Dans bien des cas, le négociateur cherche à aider la partie adverse, mais l'impact provoque l'effet inverse. Les conséquences peuvent être :

– absence d'empathie ;

– manque de considération pour l'interlocuteur ;

– jugement de l'autre.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Avec l'accident, j'ai perdu l'usage de ma main droite, mon genou gauche me réveille la nuit et je revis la situation tous les jours.*
  Négociateur : — Vous avez de la chance quand même, vous êtes toujours en vie. »

f. Compréhension abusive

La compréhension abusive consiste à utiliser de façon maladroite et inappropriée l'expression « je comprends ». Par définition, le négociateur ne peut pas comprendre son interlocuteur, pour la simple et bonne raison qu'il ne vit pas ce qu'il vit. La conséquence directe la plus observée est la révolte.

Notre conseil

Remplacez « je comprends » par « au regard de ce que vous me dites, je ne peux qu'imaginer que… ». À défaut de pouvoir véritablement comprendre votre interlocuteur, vous pouvez imaginer ce qu'il peut vivre.

Exemple

Je comprends…

- Sud de la France. Le DRH monde d'une entreprise du CAC40 reçoit le représentant du personnel d'une unité de production.
  « Monsieur le directeur, c'est vraiment compliqué pour nous, vous savez ?
  — C'est compliqué pour tout le monde, vous savez ?
  — Ma femme et moi gagnons 1 650 euros nets par mois et nous arrivons à peine à joindre les deux bouts…
  — Je comprends.
  — Vous comprenez ? Vous comprenez quoi ??
  — Que c'est difficile de vivre avec 1 650 euros par mois.
  — Ah bon, vous comprenez ?? Vous gagnez 1 650 euros par mois avec votre femme, vous peut-être !? Hein !?
  — Euh… c'est pas ce que je voulais dire…
  — Allez, je m'en vais, j'en ai assez entendu. »
- Le représentant du personnel claque la porte et déclenche un mouvement de grève sur la base d'une revalorisation salariale pour tous les salariés de l'entreprise.

FOCUS

« I understand »

Les anglophones usent et abusent de l'expression « *I understand* » que l'on traduit systématiquement en français par « je comprends ». Dans bien des cas, « *I understand* » est une façon d'accuser la bonne réception du message, comme « OK ; oui ; c'est clair… » peuvent le faire. Cela signifie qu'il peut être librement utilisé en anglais sans craindre le même impact négatif qu'en français.

g. Manque d'intérêt

Le manque d'intérêt consiste à réduire son niveau d'écoute pour l'autre, faute d'intérêt pour le sujet ou la personne. Cela peut engendrer les points suivants :

– manque de considération pour l'interlocuteur ;

– désintérêt affiché ;

– ennui affiché ;

– perte d’écoute.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Et vous savez ce qui est arrivé par la suite ?*
  Négociateur : — Non, mais je sens que vous allez me le dire. »

h. Manque de temps

Le manque de temps contraint le négociateur à accélérer le processus des échanges, au détriment de l’écoute et de la possibilité d’obtenir des informations complémentaires. Les conséquences peuvent être multiples :

– perte d’écoute ;

– informations secondaires écartées ;

– informations principales analysées trop rapidement ;

– perte de contrôle et inconfort chez l’interlocuteur.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Et ensuite, la direction a refusé d’appliquer la nouvelle politique. Vous voulez savoir pourquoi ?*
  Négociateur : — Juste une chose, quand vous disiez tout à l’heure qu’il vous fallait du temps pour réfléchir, vous pensez que deux semaines seraient suffisantes ? »

i. Jugement

Le jugement consiste à porter un jugement de valeur sur des propos tenus par l’interlocuteur. Les conséquences peuvent être les suivantes :

– destruction du lien ;

– condescendance du négociateur ;

– agacement de la part de l’interlocuteur.

Verbatim

- *Interlocuteur : « On a décidé de changer l’orientation du projet.*
  Négociateur : — Ce n’est pas bien d’avoir fait ça, vous auriez dû me consulter avant. »

j. Investigation

L'investigation consiste à questionner l'interlocuteur, sans phase de stabilisation, afin d'extraire un maximum d'informations auprès de lui. Les conséquences qui peuvent en résulter sont :

> **Notre conseil**
>
> Afin d'éviter d'enchaîner les questions tel un interrogatoire, stabilisez le dialogue en utilisant la paraphrase, l'écho, la reformulation ou encore le recentrage. Cela contribue à poser la négociation et montrer à l'interlocuteur qu'il est écouté et même compris.

– sentiment de vivre un interrogatoire pour l'interlocuteur ;

– autoritarisme affiché par le négociateur ;

– manque d'empathie ;

– retranchement de la part de l'interlocuteur ;

– position défensive adoptée par l'interlocuteur (mutisme, omission, colère réprimée…) ;

– destruction du lien.

Verbatim

Interlocuteur : « On a décidé de changer l'orientation du projet.
Négociateur : — Expliquez-moi pourquoi vous avez changé l'orientation.
Interlocuteur : — C'était plus approprié compte tenu des circonstances, comme je vous le disais.
Négociateur : — Pourquoi ?
Interlocuteur : — Parce que !
Négociateur : — Parce que quoi ? »

Comme vu précédemment avec les questions ouvertes, le « pourquoi » est fortement déconseillé en négociation, car cet adverbe interrogatif est à la fois trop intrusif et trop autoritaire. Il est souvent synonyme d'investigation, notamment quand le négociateur ne prend pas la peine de stabiliser la négociation.

k. Causalité évidente

La causalité évidente consiste à établir une relation de cause à effet de façon absolue, sans même maîtriser les tenants et aboutissants de la situation. Cela peut engendrer les cas suivants :

– doute chez l'interlocuteur ;

– crédibilité du négociateur remise en cause ;

– distanciation de la part de l'interlocuteur.

Verbatim

- *Interlocuteur : « En ce moment, je me sens énervée, je ne sais pas pourquoi.*
  Négociateur : — Ça doit être à cause de votre patron, c'est sûr. »

l. Fishing

Le *fishing* consiste à questionner l'autre de façon aléatoire en proposant une solution dans la question. Les conséquences peuvent être les suivantes :

– récolte abondante de « non » ;

– détérioration progressive du lien ;

– agacement de l'interlocuteur.

> **Notre conseil**
>
> Privilégiez toujours une question ouverte à du *fishing*. Cela laisse ainsi l'opportunité à l'interlocuteur de s'exprimer librement.

Verbatim

- *Interlocuteur : « En ce moment, j'ai pas mal de soucis, tu sais ?*
  Négociateur : — C'est à cause de tes enfants ?
  Interlocuteur : — Non.
  Négociation : — De ta belle-mère ?
  Interlocuteur : — Non.
  Négociation : — De ta récente opération ?
  Interlocuteur : — Non ! »

m. Égocentrisme

L'égocentrisme consiste à tout rapporter à soi et à ne s'intéresser qu'à soi. Il peut engendrer plusieurs situations :

Notre conseil

Parlez de vous n'intéresse que vous. Écoutez l'autre et faites en sorte de ne pas parler plus de 20 % du temps.

– manque flagrant de considération pour l'autre ;
– désintérêt total pour l'autre ;
– absence d'empathie ;
– récolte d'informations nulle ;
– aucune écoute ;
– volonté d'éviter le négociateur par la suite.

Verbatim

- *Interlocuteur : « En ce moment, j'ai pas mal de soucis, tu sais ?*
  Négociateur : — Tu ne sais pas ce qui m'est arrivé hier ? J'étais assis sur mon canapé, tu vois mon canapé, le gris taupe que j'ai acheté il y a trois mois, celui où on est super bien assis, pas celui de la pièce palière qui est un peu dur, celui du salon, et… »

FOCUS

Conscience et évolution de l'égocentrisme

L'égocentrisme est l'un des principaux maux de la société actuelle. Dans un monde où l'image tend à être davantage valorisée que la performance, les nouvelles générations, tant que les anciennes, cherchent à exister au travers du regard de l'autre. Ce qui caractérise les égocentriques, c'est le manque de clairvoyance de ce qu'ils sont. Ils considèrent très souvent que les autres sont égocentriques, sans même avoir conscience qu'ils portent les mêmes caractéristiques. Par conséquent, ils ont beaucoup de mal à travailler sur eux-mêmes. Il est extrêmement rare d'observer des égocentriques évoluer positivement, pour devenir des personnes résolument tournées vers l'autre, à l'écoute et curieuses.

SECTION 5

LA GESTION DES MANŒUVRES DOLOSIVES

Pour négocier, il faut être deux au minimum. Pour avancer, il faut que la volonté soit partagée. La négociation étant rarement un long fleuve tranquille, la partie adverse peut décider de sortir du cadre rationnel et adopter une démarche coercitive. Si les raisons à cela peuvent être diverses et variées, elles expriment cependant toutes la volonté de reprendre le contrôle de la situation et de mettre la pression sur le négociateur. C'est précisément à ce moment que le négociateur doit agir en conséquence pour rester maître de la situation et faire face à ces manœuvres dolosives.

> Les *manœuvres dolosives** caractérisent les moyens utilisés par l'une des parties dans le but de nuire à l'autre.

1 L'insulte

Certains contextes de négociation n'échappent malheureusement pas à l'insulte. Souvent inattendue, elle contribue à déstabiliser le négociateur non préparé.

> L'insulte définit des termes employés constituant une offense ou un outrage pour l'autre.

a. Typologie

Il existe deux types d'insulte : l'insulte raisonnée et l'insulte émotionnelle.

- **L'insulte raisonnée** est issue de la cognition. Elle est froide, préparée et s'inscrit dans un scénario prédéterminé. La partie adverse est parfaitement maîtresse de ses émotions, et l'insulte vise à répondre à un objectif précis : pression supplémentaire, rupture de la négociation, déstabilisation, chausse-trappe pour le négociateur… Également nommée insulte offensive, l'insulte raisonnée peut ébranler la solidité du négociateur, de par sa soudaineté.
- **L'insulte émotionnelle**, quant à elle, jaillit sans processus cognitif particulier ou préméditation. Également nommée insulte défensive, elle est le fruit d'une réaction spontanée, entraînant un débordement émotionnel, se traduisant par des termes

inappropriés. Contrairement à l'insulte raisonnée, l'insulte émotionnelle peut parfois provoquer de la culpabilité pour celui qui la profère, les mots ayant dépassé la pensée.

b. À éviter ⃠

• Répondre à l'insulte par l'insulte

Cela semble évident, mais malheureusement l'expérience montre le contraire. Sauf si le négociateur cherche à cristalliser les tensions et provoquer la rupture, répondre à l'insulte par l'insulte provoque une escalade stérile, dont le perdant sera celui au faible rapport de force.

• Faire porter la responsabilité à l'autre

Dans le cadre de l'insulte, le risque est de pointer du doigt la responsabilité de celui qui profère l'insulte, notamment par l'usage de pronoms ou déterminants possessifs. Le risque est de provoquer une réaction encore plus forte chez l'autre.

Verbatim

- *Interlocuteur : « De toute façon, vous êtes nul et votre boîte n'embauche que des nuls comme vous !*

  Négociateur : — Monsieur, je n'apprécie pas ***vos*** *propos.*

  Interlocuteur : — Je ne vous demande pas de les apprécier, si vous n'êtes pas content, vous n'avez qu'à vous barrer !

  Négociateur : — ***Vous*** *me manquez de respect.*

  Interlocuteur : — Mais je m'en cogne ! »

c. À privilégier ✓

• Toujours répondre via l'usage de termes généraux et indirects

Afin d'éviter de responsabiliser l'autre, il est préférable d'utiliser des termes généraux et indirects. Maniés convenablement, ils permettent de provoquer la prise de conscience chez l'autre, tout en préservant son ego.

Verbatim

- *Interlocuteur : « De toute façon, vous êtes nul et votre boîte n'embauche que des nuls comme vous !*

  Négociateur : — Écoutez, je vous propose de s'arrêter là pour le moment, ***les conditions de travail ne sont plus réunies****. »*

• Considérer que le négociateur est la cible et non le destinataire

L'insulte, au même titre que la mauvaise foi, écorche l'ego du négociateur, qui peut alors vouloir réagir fortement afin de le restaurer. Un excellent moyen de se distancier de l'insulte est de toujours considérer que si le négociateur est la cible de l'insulte, il n'en est pas nécessairement le destinataire.

Verbatim

- *« Vous voulez que je vous dise ? Votre proposition, c'est de la merde ! Vous êtes nul ! »*
- Ici, si le négociateur est la cible directe de l'insulte, puisqu'il se tient face à son interlocuteur, il n'est en aucun cas le destinataire, qui n'est autre que l'institution que représente le négociateur. À défaut de pouvoir s'en prendre à l'institution, l'interlocuteur, par désespoir, s'en prend au négociateur.

FOCUS

Contextes particuliers

Il existe des contextes où l'insulte peut être « tolérée », notamment des situations de crise extrême (prise d'otage, extorsion…) ou des situations laissées à l'abandon. Réagir à l'insulte, même par des termes généraux et indirects, ou lever la séance est dans ces cas-là difficilement réalisable. Il est alors nécessaire de mettre son ego de côté et se concentrer sur le fond de la négociation. Dans 99,99 % des cas, la partie adverse renoncera à l'insulte pour adopter un mode de communication plus appropriée si le négociateur devient crédible aux yeux de l'autre.

2 Le mensonge

Notre conseil

Ne mentez pas en négociation, sauf si vous y êtes contraint. L'honnêteté, c'est le prix de la crédibilité.

Il faut l’admettre, le mensonge est courant en négociation. Le simple fait de cacher une information ou de l’altérer peut être décisif. Cependant, si le mensonge est découvert, la confiance s’effondre, entraînant avec elle les perspectives court et long terme.

> Le mensonge est la volonté manifeste de tromper l’autre, sans le prévenir de votre objectif.

a. Typologie

En négociation, le mensonge comprend majoritairement la mauvaise foi, le bluff et l’altération de l’information.

- Tout comme l’injustice, **la mauvaise foi** provoque fréquemment des réactions très épidermiques chez le négociateur, qui cherche à rétablir la vérité. Elle est couramment utilisée par la partie adverse afin de donner le change quand les données factuelles sont insuffisantes.
- **Le bluff** vise à faire illusion, dans le but d’acquérir un avantage substantiel. Le négociateur est alors confronté à la décision de croire ou de refuser de croire ce que peut lui dire son interlocuteur, avec un risque de perte avéré pour lui.
- **L’altération de l’information** consiste à manipuler l’information afin d’en tirer un gain particulier. Cela peut se traduire par la sous-évaluation, la surévaluation, l’omission ou simplement l’effacement de l’information.

b. À éviter ⃠

• Vouloir confronter l'autre

Confronter l'autre reviendrait à le mettre délibérément dos au mur, en lui faisant perdre la face. Si l'objectif du négociateur est de préserver la relation, cette solution ne peut être acceptable.

Verbatim

- *Négociateur : « Vous m'aviez dit 10 % hier.*

  Interlocuteur (de mauvaise foi) : — Jamais de la vie, j'ai dit 5 %, j'en suis sûr.

  Négociateur : — Comme je savais que vous alliez réagir comme ça, j'ai pris la peine d'enregistrer notre conversation. Écoutez bien, vous allez voir qui a raison. »

• Utiliser l'ironie

Tout comme l'insulte qui alimente l'insulte, l'ironie alimente le mensonge. Comment peut-on décemment répondre à un négociateur après avoir perdu la face ? Par un peu plus de mensonges.

Verbatim

- *Négociateur : « Vous m'aviez dit 10 % hier.*

  Interlocuteur (de mauvaise foi) : — Jamais de la vie, j'ai dit 5 %, j'en suis sûr.

  Négociateur : — Vous le faites exprès ou vous voulez m'arnaquer ? »

c. À privilégier ✓

• Prendre le contre-pied en creusant la problématique

Face au mensonge, le risque est de vouloir faire entendre raison à l'autre. C'est peine perdue. Au lieu de cela, il est préférable de volontairement prendre le contre-pied en questionnant l'interlocuteur sur le sujet concerné.

Verbatim

- *Interlocuteur (proférant un mensonge) : « Tous mes fournisseurs m'accordent 10 % de remise pendant trois mois sur les innovations.*

  Négociateur : — Très bien. Que je comprenne bien, quel sera le bénéfice pour ma société de verser une telle remise ? »

• Recentrer la négociation sur l'essentiel

Une autre méthode consiste simplement à occulter le mensonge afin d'éviter que la problématique ne devienne un sujet de discorde. Le négociateur s'efface ainsi et réoriente la négociation sur l'essentiel.

Verbatim

- *Négociateur : « Vous m'aviez dit 10 % hier.*

  Interlocuteur (de mauvaise foi) : — Jamais de la vie, j'ai dit 5 %, j'en suis sûr.

  Négociateur : — Je vous propose de mettre ce sujet de côté pour le moment si vous le voulez bien. Vous avez pu regarder ma dernière proposition financière ? »

3 Les demandes coercitives

Les demandes coercitives sont également légion en négociation, notamment quand le rapport de force est fortement en faveur d'une des parties prenantes. La pression est alors utilisée pour obtenir davantage ou plus rapidement.

> Les demandes coercitives regroupent les moyens de pression utilisés par la partie adverse afin d'obtenir un gain significatif par l'usage de la contrainte.

a. Typologie

En négociation, les demandes coercitives comprennent majoritairement la menace, l'ultimatum et le rapport de force.

Verbatim

- *« Si vous ne voulez pas signer dans les conditions que l'on vous propose, pas de soucis, on comprend parfaitement. Nous signerons alors avec vos concurrents. »*

b. À éviter ⃠

• Tester

Tester la demande est un moyen détourné de faire perdre la face à la partie adverse. Le négociateur, par conséquent, propose à la partie adverse d'aller

jusqu'au bout de la démarche. Même si la partie adverse n'est pas prête à mettre en œuvre ce qu'elle menace de faire, elle sera contrainte de le réaliser, au risque de perdre la face. Le processus est alors accéléré à l'initiative du négociateur.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Si d'ici une heure, je n'ai pas une voiture, je tue les otages !*

  Négociateur : — Allons soyez réaliste, tout le monde sait bien que vous ne ferez jamais ça. »

• Adopter une position haute

Pour menacer, formuler un ultimatum ou jouer du rapport de force, il existe un prérequis : le pouvoir doit être en faveur de celui initiant la demande coercitive. Celui-ci adopte donc une position haute afin d'être cohérent avec la démarche entreprise. Si, en réponse, le négociateur choisit une position haute, c'est l'escalade assurée, puisque chacun cherchera à maintenir une position plus haute que l'autre. Le vainqueur sera alors celui bénéficiant d'un rapport de force favorable, c'est-à-dire la partie adverse.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Si d'ici une heure, je n'ai pas une voiture, je tue les otages !*

  Négociateur : — Déjà, vous me parlez autrement. Vous allez vous calmer, poser votre arme et sortir gentiment. C'est compris ? »

c. À privilégier ✓

• Verbaliser le niveau de conscience de l'autre

Comme évoqué dans le chapitre 3, les menaces ou ultimatums peuvent être le fruit d'une action raisonnée ou simplement d'un débordement émotionnel. Afin de provoquer une prise de conscience particulière auprès de celui qui profère la demande coercitive, le négociateur peut choisir de verbaliser le niveau de conscience de l'autre. C'est un excellent moyen de vérifier la solidité de la demande et le degré d'intention associé.

Verbatim

Interlocuteur : « Si d'ici une heure, je n'ai pas une voiture, je tue les otages !

Négociateur : — Vous avez conscience de ce que vous me demandez ?

Interlocuteur : — Euh… oui ! »

• Déconstruire la demande

Le négociateur peut également choisir de déconstruire la demande faite par son interlocuteur, dans le but de la minorer ou simplement de l'écarter par la suite. Pour cela, il entre volontairement dans le fond du problème, en questionnant son interlocuteur sur les raisons associées.

Verbatim

Interlocuteur : « Si d'ici midi, nos salaires ne sont pas augmentés de 5 %, on part en grève !

Négociateur : — D'ici midi ?

Interlocuteur : — Parfaitement !

Négociateur : — Quelle est l'urgence pour proposer midi ? »

4 Le mutisme

Le mutisme consiste à rester silencieux face au négociateur. Il est rare en négociation, et le négociateur peut être déstabilisé face à une telle attitude.

> Le mutisme consiste à rester silencieux, quand la phase de contact est établie.

a. Typologie

En négociation, il existe deux types de mutisme. Le mutisme offensif et le mutisme défensif.

- **Le mutisme offensif** est un acte délibéré ayant pour but de provoquer une réaction chez le négociateur (agacement, perte de contrôle…) ou sur la situation en cours (rupture, prise de contrôle…). Le mutisme est donc le fruit d'une réflexion raisonnée.
- **Le mutisme défensif** consiste à retenir de l'information, de peur des conséquences si cette information devait fuiter. Il est par

conséquent davantage émotionnel, s'inscrivant dans un mécanisme de protection (perte de contrôle, difficulté à affronter les conséquences…).

b. À éviter ⃠

• Jouer aussi au mutique

Sauf rares exceptions, un mutique face à un mutique provoque simplement du mutisme général. Cette solution n'apporte rien, sauf une perte de temps pour le négociateur.

• Ironiser

Sauf si la partie adverse se trouve dans des dispositions favorables, l'ironie est un amplificateur du comportement adopté par la partie adverse. Cela provoque irrémédiablement de l'agacement ou accentue la volonté de maintenir une démarche mutique.

Verbatim

- *Interlocuteur : « …*

  Négociateur : — Vous avez perdu votre langue ? »

c. À privilégier ✓

• Augmenter le débit de parole

Nous avons évoqué précédemment que le négociateur doit toujours faire en sorte de moins parler que son interlocuteur. Le mutisme est une exception à cela. Quand l'interlocuteur se terre dans le silence, le négociateur est contraint d'augmenter son débit de parole, notamment par le questionnement pour tenter de percer la carapace temporaire de son interlocuteur.

Verbatim

- *Interlocuteur : « …*

  Négociateur : — J'ai dit quelque chose qui a pu vous choquer ?

  Interlocuteur : — …

Négociateur : — Le cas échéant, j'en suis désolé. Souhaitez-vous que je vous laisse un peu de temps ?

Interlocuteur : — … »

• Verbaliser un élément à résonance personnel

Afin de faire réagir un individu cloisonné dans sa coquille, le négociateur peut choisir de verbaliser un élément à résonance personnel. Si le négociateur touche juste, l'émotion de l'interlocuteur prendra alors le pas sur le silence, contraignant ce dernier à s'exprimer, souvent dans bien des cas, malgré lui.

Exemple

Un preneur d'otage pieux

- Un individu armé et retranché retient sa femme et ses deux enfants à leur domicile, dans une banlieue défavorisée des États-Unis. Le négociateur de crise ne parvient pas à établir le contact avec le preneur d'otage, ce dernier refusant de communiquer. Il ne répond ni au téléphone (portable et ligne fixe) ni par voie orale *via* le haut-parleur. Pendant ce temps, la cellule de négociation collecte un maximum d'informations sur David, le preneur d'otage, par l'intermédiaire des proches et du voisinage. Ils apprennent rapidement que David est pieux et passe ses journées à lire des textes religieux. Le négociateur décide alors d'œuvrer différemment.

  « David, vous m'entendez ?

  — …

  — Je cherche juste à m'assurer que tout va bien à l'intérieur, vous comprenez ?

  — …

  — La religion préconise toujours de prendre soin de son prochain, et je cherche juste à m'assurer que c'est actuellement le cas…

  — Qu'est-ce que vous connaissez à la religion vous ? Hein ??? Vous n'y connaissez rien ! »

- Six heures plus tard, David accepte de baisser les armes et de se rendre. Les otages seront libérés sains et saufs.

5 Le refus de négocier

Si le mutisme consiste à rester silencieux en présence de l'interlocuteur (face-à-face ou téléphone), le refus de négocier se caractérise par *l'absence* de l'interlocuteur. Le contact ne peut ainsi s'établir.

Le refus de négocier consiste à interdire le démarrage de la négociation.

Typologie

Le refus de négocier peut refléter une réalité évidente ou une approche tactique.

- **La réalité évidente** est définie par la nature du rapport de force. Si le rapport de force est trop déséquilibré, l'interlocuteur n'a d'autre choix que de refuser de négocier, en particulier pour éviter de perdre du temps.

Exemple

- Dans le cadre de l'acquisition d'un bien immobilier, vous proposez 100 000 euros alors que la valeur affichée de la maison est de 1 250 000 euros, il est évident que l'interlocuteur refusera de négocier et par conséquent, ne prendra sûrement pas la peine de vous répondre.

- **L'approche tactique** correspond à une démarche volontaire de l'interlocuteur ayant pour but de déstabiliser le négociateur. Ainsi, la partie adverse affiche un refus de négocier, qui se traduit par une absence de réponse aux prises de contact du négociateur.

FOCUS

Réflexion sur la position et le point d'entrée

Que la négociation ait démarré depuis longtemps ou que ce soit le premier round, le négociateur doit définir en amont :

• Sa position : position de l'entreprise ? Position personnelle ? Volonté d'aboutir ? Montrer que le temps n'a pas d'importance ? Désir de mieux comprendre un point particulier ?

• Son point d'entrée : si le négociateur considère qu'il est nécessaire de proposer quelque chose à la partie adverse, quel sera le point d'entrée ?

Il est important de savoir calibrer correctement sa position et son point d'entrée pour une question de crédibilité liée à un refus de négocier. À titre d'exemple, dans le cadre d'un appel d'offres dont la valeur est estimée à 10 millions d'euros, si le négociateur ouvre volontairement la négociation à 500 000 euros pour se garder « une marge de manœuvre », il est fort à parier que la proposition sera balayée d'un revers de la main, entraînant naturellement un refus de négocier.

En d'autres termes, c'est le négociateur qui provoque le refus de négocier, si sa position ou le point d'entrée qu'il propose est dépositionné(e) par rapport aux attentes de la partie adverse.

b. À éviter ⛔

Quand le négociateur comprend que l'approche est tactique, il est déconseillé de :

• Faire des concessions précoces

C'est une erreur communément observée en négociation face à un refus de négocier. Le négociateur, espérant s'attirer les bonnes grâces de son interlocuteur, rajoute au pot sans aucune demande de la part de ce dernier.

Exemple

Un contrat à ne pas manquer !

- Une multinationale, leader dans l'énergie, sollicite un acteur mondial majeur, spécialisé dans le conseil et l'audit, dans le cadre d'un projet de restructuration. Après avoir passé du temps ensemble pour définir les enjeux de la problématique et la feuille de route, la multinationale demande à la société de conseil de lui envoyer un devis. Le devis de 850 000 euros est envoyé trois jours plus tard, puis silence radio. La société de conseil tente de contacter ses interlocuteurs habituels, mais aucune réponse. Suite à une dizaine de relances par téléphone et mails, le patron de l'équipe de consultants conclut que la proposition est certainement trop élevée. Animé d'une volonté de ne pas manquer ce contrat juteux, il renvoie une proposition à 775 000 euros. Toujours aucune réponse. Il décide alors de faire une autre proposition à 710 000 euros. Quelques heures plus tard, il recevra un coup de fil de la multinationale le remerciant de cette proposition mais qu'un effort devait encore être fait. Le contrat sera signé à 695 000 euros. La multinationale s'excusera par la même occasion de son manque de réactivité en invoquant une « surcharge de travail ».
- C'est un cas d'approche tactique. La partie adverse s'est contentée de disparaître, dans l'espoir de faire réagir la société de conseil. Cette dernière a mordu à l'hameçon en alignant concession sur concession sans aucune contrepartie et sans même savoir si la problématique venait du prix.

• Harceler son interlocuteur

Reflet d'une pression ambiante ou d'une mauvaise gestion du stress, le négociateur multiplie les prises de contact sans logique particulière. Il harcèle alors son interlocuteur, en espérant que celui-ci décroche son téléphone. C'est l'effet inverse qui est provoqué puisque l'acharnement

conduit à l'agacement et donne une image négative du négociateur : désespéré et vulnérable.

c. À privilégier ✓

Lorsque le négociateur comprend que l'approche est tactique, il est conseillé de :

• Échelonner et donner du sens aux prises de contact

Les prises de contact doivent être échelonnées pour éviter « d'étouffer » son interlocuteur et de projeter une image déplorable.

Chaque phase de contact doit apporter un élément nouveau afin de justifier sa nature et sa raison d'être. Si votre interlocuteur ne vous répond pas au premier message, il n'aura aucune raison de vous répondre au deuxième même message. C'est à l'image des personnes qui laissent, sur une même journée, plusieurs messages téléphoniques sur le répondeur, tous de même nature, en espérant à chaque fois que le dernier message laissé sera plus porteur que l'avant-dernier.

• Toujours laisser le choix à son interlocuteur

Laisser le choix à l'autre, même quand celui-ci en est position de force, est une subtilité psychologique. Il est évident que celui qui détient le pouvoir a toujours le choix de répondre ou de refuser de négocier. Le fait de le rappeler à la partie adverse est un moyen de rééquilibrer subtilement le rapport de force sur la forme et de contribuer à afficher de la distanciation construite.

Verbatim

- *« Je me permets de vous recontacter, suite à nos derniers échanges. Sauf erreur de ma part, je n'ai pas eu de retour de votre part concernant ma dernière proposition. Je vous laisse le choix de revenir vers moi sur le sujet. Si vous ne le faites pas, j'en déduirai que vous n'êtes pas intéressé, choix que je respecterai évidemment. Excellente journée. Bien à vous… »*

6 Les demandes irrationnelles

L’irrationalité s’oppose à la rationalité. Elle se traduit par des demandes incohérentes ou contradictoires, qui échappent au cadre de référence du négociateur.

> Les demandes irrationnelles définissent des exigences émanant de la partie adverse, jugées comme incohérentes par le négociateur.

a. Typologie

Les demandes irrationnelles peuvent revêtir deux formes : l’irrationalité consciente et l’irrationalité inconsciente.

- **L’irrationalité consciente** est stratégique. La partie adverse décide volontairement de tenir des propos et de formuler des demandes qui échapperont au cadre de référence de l’interlocuteur pour servir un objectif précis : déstabilisation du négociateur, faire porter la responsabilité au négociateur, obtention de contreparties plus élevées…

Exemple

Comment faire porter la responsabilité à l’autre

À Prague, en République Tchèque, une entreprise de distribution cherche à se désengager de son agence de communication, suite à des campagnes publicitaires jugées médiocres. « Le milieu » étant petit, et ne sachant pas de quoi l’avenir sera fait, l’entreprise de distribution souhaite préserver au mieux la relation avec l’agence de communication. Pour cela, elle élabore un stratagème : elle demande une remise de 75 % sur toutes ses prestations. L’agence de communication ne prend pas cette demande au sérieux, la jugeant complètement irrationnelle, sachant que les remises accordées depuis des années tournent autour de 12 %. Elle refuse cette « demande irrationnelle », à la grande satisfaction de l’entreprise de distribution, qui saisira l’opportunité d’envoyer une lettre, très souple sur la forme mais signifiant la fin des relations. Ainsi, l’entreprise de distribution a fait porter la responsabilité à son agence.

- **L’irrationalité inconsciente** signifie que la partie adverse n’a pas conscience de l’irrationalité de ses propos ou de ses demandes. On définit l’irrationalité inconsciente dès lors que la demande de l’interlocuteur répond à au moins l’un des critères suivants et que ce dernier n’a pas conscience de ses exigences :

– *Décrochage de la demande*

La demande est incohérente par rapport à un cadre de référence défini, comme le marché, l'historique ou les *us* et coutumes. Exemple : la partie adverse exige des conditions commerciales dix fois supérieures au marché.

– *Volatilité de la demande*

La demande est erratique, ce qui signifie qu'elle évolue en échappant à toute logique. Ainsi, la partie adverse peut exiger un jour 70 % de remise, le lendemain 130 %, le surlendemain 85 % et ainsi de suite.

FOCUS

Comment distinguer la conscience et l'inconscience

Face à une demande hors cadre, le négociateur doit toujours se poser la question suivante : mon interlocuteur a-t-il conscience de l'irrationalité de sa demande ?

Seules les informations que pourra récolter le négociateur sur la partie adverse lui permettront de répondre à cette question. Les éléments de réponse résident dans les points suivants :

- *Historique de la relation* : Les demandes de mon interlocuteur sont-elles souvent hors cadre ?
- *Connaissance du cadre de référence* : Mon interlocuteur a-t-il connaissance des prix pratiqués par la concurrence ou du marché ?
- *Événement exogène* : S'est-il produit un événement récent au niveau du cadre de référence ? Nouvel acteur, nouveaux produits, chute du cours boursier… ?
- *Événement endogène* : le cadre de référence de l'interlocuteur a-t-il évolué ? Promotion, problèmes personnels, nouvelle hiérarchie…
- *Compétence* : mon interlocuteur sait-il négocier ?

b. À éviter ⃠

L'irrationalité consciente se gère comme toute autre demande. La partie adverse et le négociateur ayant parfaitement conscience du caractère irraisonné, toutes les techniques décrites dans ce livre s'y appliquent. Maintenant, quand l'irrationalité est inconsciente, il est fortement déconseillé de :

- **Essayer de rationaliser les propos de la partie adverse**

L’erreur la plus fréquemment constatée est de rationaliser les propos de la partie adverse, notamment en pointant du doigt les incohérences et les contradictions. Si la logique de la partie adverse échappe au négociateur, celle du négociateur échappe également à la partie adverse. L’irrationalité inconsciente émane d’un esprit déréglé, voire traumatisé.

• Ironiser

Face à quelqu’un d’irrationnel, inconscient de son état, l’ironie mène à l’incompréhension dans le meilleur des cas, où la rupture dans le pire des cas. De plus, sauf pour soulager le négociateur, elle ne peut permettre de faire avancer la négociation, sans offenser l’autre.

c. À privilégier ✓

Quand l’irrationalité est inconsciente, il est recommandé de :

• Demander des contreparties impossibles

Faute de pouvoir raisonner un interlocuteur formulant des demandes irrationnelles et n’en ayant pas conscience, alimenter sa logique est bien plus avantageux. Les exigences étant hors cadre, les contreparties doivent répondre à la même logique. C’est un excellent moyen de montrer que le négociateur est prêt à répondre à la demande, pour peu que l’interlocuteur soit capable de porter le coût de son exigence. Dans le cas contraire, la partie adverse portera la responsabilité de son inaptitude.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Je veux une remise de 70 % sur votre gamme de textile pour hommes.*

  Négociateur : — Très bien. Si vous êtes en mesure de multiplier par 10 votre niveau de commande, il devrait m’être possible de pouvoir répondre favorablement à votre demande.

  Interlocuteur : — Mais, je ne peux pas !

  Négociateur : — Entendu. Dites-moi à quel niveau vous pouvez aller, que je puisse adapter la remise en conséquence. »

• Changer d’interlocuteur

Quand le négociateur a la possibilité de le faire, changer d’interlocuteur peut devenir la dernière cartouche, afin d’éviter de compromettre la

négociation. Sauf volonté contraire et assumée, le négociateur devra toujours faire en sorte de préserver son interlocuteur, pour qu'il n'ait pas le sentiment d'être court-circuité. Trois solutions peuvent s'offrir au négociateur :

- **Escalader la négociation** : le négociateur et l'interlocuteur se retirent au profit de l'intervention de leur direction respective. La négociation échappe ainsi au négociateur et à son interlocuteur afin d'être menée par des personnes plus rationnelles.
- **Demander de l'aide** : le négociateur et son interlocuteur choisissent de faire entrer dans la négociation de nouveaux acteurs afin qu'ils conduisent eux-mêmes la négociation. L'interlocuteur irrationnel est ainsi dépossédé de la négociation, même s'il est encore présent.
- **Donner du sens** : c'est le cas le plus difficile à réaliser. Le négociateur écarte de la négociation son interlocuteur en donnant du sens à son action. Ce dernier accepte de se faire remplacer, sans avoir perdu la face. Les prétextes invoqués par le négociateur doivent être suffisamment solides et cohérents pour que l'interlocuteur décide de lui-même de se retirer.

Exemple

Négocier dans les airs

- Deux diplomates anglais font face à deux diplomates mexicains. L'un des diplomates mexicains, Daniel, tient des propos incohérents par moments, voire contradictoires, ce qui dégrade fortement la qualité et le processus de la négociation. Le deuxième diplomate mexicain, Jose, semble conscient de l'irrationalité des propos tenus par son collègue, mais paraît s'en satisfaire car la négociation n'avance pas, à sa grande satisfaction. Les deux Anglais ont une lecture parfaite de la situation et décident d'élaborer un stratagème. Ils prétextent pour cela la volonté de leur pays de faire une concession exceptionnelle. La négociation devra cependant avoir lieu dans un jet privé, seul créneau disponible pour faire rencontrer aux diplomates mexicains leur patron. Les Mexicains accepteront la rencontre dans le jet privé, sauf Daniel qui se fait remplacer.
- En effet, les Anglais ayant procédé à une minutieuse cartographie des acteurs, savaient que Daniel était phobique des petits avions. D'où la rencontre dans le jet, pour l'écarter de la négociation.

SECTION 6

LA NÉGOCIATION SANS CONTACT VERBAL OU À DISTANCE

La négociation est généralement considérée comme un échange en face à face. Cependant, d'autres types de négociation sont possibles, comme la négociation sans contact verbal. Dans ce contexte, le négociateur ne peut échanger oralement (face à face, contact téléphonique) mais est contraint d'adapter son mode de communication à celui qu'exige la situation. Il peut s'agir, par exemple, d'un mail, de la messagerie instantanée, des enchères inversées ou d'un intermédiaire.

Dans de tels cas, toutes les stratégies, tactiques et techniques déjà évoquées s'appliquent intégralement. Même si la négociation est par exemple dématérialisée, elle reste avant tout une négociation. Cependant, afin de faire la différence, de nombreux éléments sont à prendre en considération, comme la gestion de l'image et l'esquive de certains écueils.

1 Négociation par mail

La négociation par mail est soumise aux mêmes exigences que la négociation traditionnelle. Elle est néanmoins pernicieuse, car elle expose le négociateur sous un autre jour. Ce sont les mots, les tournures, la syntaxe, le

temps de réponse, voire les personnes en copie du mail, qui façonnent l'image positive ou négative que l'interlocuteur se fait du négociateur.

Donner une image positive

La création d'un contexte favorable est primordiale en négociation, que ce soit pour établir le premier contact ou pour maintenir une relation stable et durable. Par mail, l'interlocuteur apprécie le négociateur selon des critères qui lui sont propres. Pour éviter d'être jugé négativement, le négociateur doit être irréprochable. Le reste relèvera de ses compétences.

• L'orthographe et la grammaire

Les gens font de plus en plus de fautes d'orthographe… et en particulier de grammaire. C'est une réalité : réformes complaisantes, laxisme excessif, volonté de niveler par le bas ou abandon complice, toutes les études montrent que les nouvelles générations font davantage de fautes que les générations précédentes, à un même niveau d'éducation.

Notre conseil

Ce n'est pas parce que vos interlocuteurs font des fautes d'orthographe que vous devez en faire aussi.

Le but n'est pas de s'étendre sur le sujet, ni même de philosopher sur l'utilité d'une orthographe parfaite, mais simplement de considérer ce qui peut être important, voire rédhibitoire, pour l'autre. Quel que soit votre sentiment sur ce sujet, il est toujours préférable de connaître la syntaxe et l'orthographe.

Exemple

Faute de recrutement…

- Avenue des Champs-Élysées à Paris : un groupe familial de spiritueux lance un recrutement externe pour remplacer le directeur administratif et financier, qui part à la retraite. Après une succession d'entretiens en face à face, deux candidats restent en lice pour le poste. Le DRH, qui supervise les entretiens, décide de les finaliser par mail, en envoyant une série de questions aux deux derniers candidats pour les évaluer dans un contexte plus favorable à la réflexion.

- Chaque candidat retourne le questionnaire rempli, dès le lendemain. Le DRH et le DG, qui analysent les réponses, décident sans le moindre doute en trois minutes, c'est-à-dire juste le temps nécessaire pour lire les deux réponses : l'un des candidats a commis 37 fautes et l'autre zéro. Le DG déclare : « C'est un niveau de CE2 en termes d'orthographe et de grammaire. Ce n'est pas l'image que souhaite donner l'entreprise à ses clients internes et externes. »

• La ponctuation

La ponctuation, au même titre que l'orthographe et la grammaire, est déterminante puisqu'elle joue directement sur la crédibilité du négociateur. Les règles sont simples, il suffit de s'y conformer pour éviter d'être jugé injustement, surtout quand la ponctuation n'est pas le reflet de la compétence du négociateur.

Exemple

Recouvrement

- Dans le cadre d'un différend entre un client et son prestataire portant sur des pénalités de retard de livraison, le prestataire adresse le mail suivant au client :

  « Cher, client,

  Je vous recontacte suite aux factures que vous nous avons adressé ; et que nous refusons. Merci de faire le nécessaire pour annulation… au plus vite ;. Pour les factures suivantes:

  Facture 019909

  Toujours pas payée

  Facture de l'avoir : 019912

  Je reste à votre disposition si nécessaire – Cordialement. »

- Le client, toujours habitué à négocier au téléphone ou physiquement avec son prestataire, reste stupéfait devant l'usage erroné de la ponctuation, sans même parler des fautes de grammaire et de sens. Il fait lire le mail à l'ensemble de ses collaborateurs pour « rigoler un peu » et déclare : « Vu le mail, on va attendre un peu avant de revenir vers lui. » La crédibilité du prestataire est dégradée, simplement parce que le client attache autant d'importance au fond qu'à la forme. Quelques mois plus tard, le client change de prestataire.

• La synchronisation

Le choix des mots de l'interlocuteur est important car il reflète à la fois son état d'esprit mais également son « idiosyncrasie ».

Notre conseil

Relisez la partie sur le choix des mots. Elle s'applique parfaitement dans le cadre des mails.

À la lecture des mails de son interlocuteur, le négociateur doit rapidement comprendre la forme du message afin de se synchroniser.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Bonjour, merci. OK pour moi. Faites-moi une propale rapidement et allez à l'essentiel. Cdt. Pierre ».*
- À la lecture de message, il faut retenir ce qui correspond à son état d'esprit ou idiosyncrasie :

  – échange court ;

  – pas de fautes d'orthographe ;

  – pressé ;

  – préfère aller à l'essentiel sans utiliser des tournures alambiquées.
- Si le négociateur répond par un mail de 50 lignes dont le vocabulaire est ampoulé et dont la réponse est noyée dans le contenu, il risque de se mettre dans une situation défavorable pour la suite.

Notre conseil

Avant d'envoyer un mail, relisez-vous trois fois : une première fois uniquement pour le sens (tournure et structure), une deuxième fois uniquement pour l'orthographe et la grammaire et une troisième fois par les yeux de votre interlocuteur.

• Les yeux de son interlocuteur

Avant d'envoyer son mail, le négociateur doit toujours prendre le temps de le relire à travers les yeux de son interlocuteur et de se demander comment ce dernier peut réagir. Si la réponse à la question convient au négociateur, il peut alors appuyer sur « envoyer » sans aucun regret. Dans le cas contraire, il a encore le temps de modifier son mail.

MÉTHODE

Assumer

Voilà ce qui peut parfois se passer : juste après avoir envoyé un mail, un frisson de peur nous envahit, puis un doute s'insinue, nous poussant à consulter à nouveau le mail qui vient juste de partir. En le relisant, nous nous disons que nous aurions peut-être dû faire différemment. Vous aurez toujours une bonne raison pour vous torturer. Donc assumez, c'est tout. Cela vous donnera confiance en vous pour la suite. On ne peut pas être parfait, tout comme nos mails ne peuvent pas être parfaits. Le plus important est d'être irréprochable.

Si vous ne savez pas assumer, utilisez la fonction d'envoi différé. Vous aurez quelques minutes pour vous torturer l'esprit et même revenir en arrière si besoin.

b. Gérer le temps

La gestion du temps est déterminante en négociation par mail, car elle impacte la crédibilité du négociateur mais révèle aussi ses émotions, souvent à ses dépens. C'est un peu comme au poker : parier trop vite ou relancer tardivement en dit long sur votre personnalité. Voici quelques notions à considérer :

• Quand répondre

> "*Patience, mère de toutes les vertus.*"
>
> **Adage populaire**

Comme le souligne l'adage populaire, la patience est mère de toutes les vertus. En d'autres termes, il est primordial d'avoir réfléchi aux conséquences avant de répondre instantanément par mail. En dehors du fait

d’évacuer la pression, la colère, la frustration ou même la joie, une réponse hâtive peut se montrer très révélatrice.

Verbatim

- *Interlocuteur : « Bonjour, je vous remercie pour votre message, que j’ai pris le temps de lire consciencieusement. Je perçois aisément la portée des efforts déjà réalisés. Pourriez-vous consentir un dernier effort de 0,5 % ? Je vous remercie d’avance pour votre diligence. Bien à vous. X »*
- Trente secondes plus tard, l’interlocuteur reçoit le mail suivant : *« Bonjour, sans souci, je vous renvoie le contrat modifié. Bien à vous. Y »*
- La lecture d’une telle réponse pour le client ne peut être que la suivante :

  1. J’ai obtenu 0,5 % en moins de trente secondes et sans même me battre, donc j’aurais dû demander plus. Et je vais par conséquent le faire.

  2. Si Y m’accorde aussi rapidement ce que je veux, c’est qu’il souhaite signer au plus vite.

Par conséquent, le négociateur doit toujours se poser la question : « Quel message je souhaite faire passer à mon interlocuteur ? »

• Quand relancer

Relancer par mail est toujours plus confortable que relancer par téléphone, car le mail ne nécessite pas d’engager une conversation. Il est donc plus facile d’appuyer sur un bouton que de prendre son téléphone au risque de perdre ses mots.

Cependant, la facilité ne doit pas primer sur l’objectif. Comme nous l’avons déjà évoqué, l’acharnement provoque l’agacement et amène finalement à la destruction du lien. Il n’y a pas de bonnes réponses quant à savoir si la relance doit être faite dans x jour(s) ou x semaine(s). C’est au négociateur, ainsi qu’à l’équipe, de s’interroger sur le sujet et de déterminer quel type de relance sera le plus approprié au vu de la situation (mail, téléphone, rendez-vous physique…)

• Quand envoyer

Que cela soit pour rédiger, répondre ou relancer son interlocuteur, le négociateur doit toujours considérer la meilleure fenêtre de tir pour envoyer son mail. Envoyer un mail au moment opportun dépend de l’objectif du négociateur et des informations qu’il détient concernant son interlocuteur.

Exemple

- Si la partie adverse reçoit 150 mails par jour, le négociateur devra peut-être privilégier d'envoyer son mail le week-end pour éviter d'être noyé dans la masse.

• Qui mettre en copie

La dernière question que doit se poser le négociateur avant d'appuyer sur le bouton est de savoir qui mettre en copie. Les gens se plaignent de voir leur boîte de réception toujours pleine. Les spams et les copies inutiles représentent, en effet, la majorité des mails reçus.

Mettre en copie tel ou tel collaborateur ou interlocuteur doit répondre à un objectif du négociateur, car le destinataire l'interprétera selon sa perception de la situation.

Copier son chef pour se couvrir (objectif du négociateur) peut être perçu comme un moyen d'exercer une pression supplémentaire sur le destinataire (interprétation de l'interlocuteur). Mettre le chef de l'interlocuteur en copie pour le faire réagir (objectif du négociateur) peut être perçu comme un affront (interprétation de l'interlocuteur).

Encore une fois, il n'y a pas de bonnes réponses. Le négociateur doit définir son objectif et être conscient des répercussions possibles chez l'autre.

c. Changer de mode de communication

La négociation par mail est-elle un moyen ou une finalité ? Faut-il ou peut-on faire évoluer le mode de communication ? Parfois, il est préférable de le faire mais dans certaines situations, la négociation ne s'y prête pas.

• Changement impossible

La négociation contrainte par mail ne permet malheureusement pas de basculer sur un contact physique ou téléphonique. La partie adverse a le pouvoir de limiter la relation par voie dématérialisée et contraint ainsi le négociateur à s'y soumettre.

Exemple

Ransomware (bis)

- Une entreprise française fait l'objet d'un *ransomware*. Des données sensibles ont été subtilisées par des hackers malintentionnés, et ces derniers réclament une rançon en échange de la récupération des données. Le temps jouant en défaveur de l'entreprise, et ne souhaitant pas ébruiter la nouvelle de peur de faire chuter l'action en bourse, celle-ci contacte deux négociateurs professionnels afin de mener à bien la négociation. Pendant deux jours, les négociateurs professionnels vont tenter d'établir un contact téléphonique, afin d'avoir les hackers au bout du fil et ainsi espérer les « retourner » plus rapidement. Malheureusement, ils devront jouer le jeu des hackers et négocier jusqu'au bout par mail, faute d'avoir le rapport de force en leur faveur.

• Changement difficile

Le changement de mode de communication est considéré comme difficile quand il n'est possible que sous certaines conditions.

Quelquefois, l'opportunité peut se présenter : une négociation qui se clôture par un rendez-vous physique pour la signature, une conférence téléphonique à la suite d'un différend ou encore une convocation officielle dans le cadre d'une annonce. Dans d'autres situations, c'est au négociateur de provoquer l'opportunité. Tout dépendra alors des compétences du négociateur, de sa capacité à analyser le contexte et cartographier les acteurs.

Exemple

Boba Fett

- Steve, directeur des systèmes d'information d'une PME, n'a jamais rencontré son homologue, Julian, lui-même DSI d'une filiale de la PME. S'ils appartiennent au même groupe, 500 kilomètres les séparent, de même que le comportement distancier de Julian. En effet, ce dernier est schizoïde et privilégie les contacts par mail ou messagerie instantanée. Steve doit cependant s'entretenir physiquement avec lui, car le sujet en question est particulièrement épineux : il les concerne tous deux ainsi que l'entreprise, et Steve considère qu'en aucun cas le sujet ne peut être abordé par voie dématérialisée, au risque de laisser des traces.
- Les personnes schizoïdes se caractérisent par leur manque d'intérêt dans le cadre des interactions sociales. Elles sont réservées, solitaires et vivent souvent dans des mondes virtuels fascinants, mais communiquent rarement sur ce sujet. Steve sait que le fond d'écran de Julian arbore Boba Fett, un personnage de la célèbre saga Star Wars. Il détient cette information grâce à un membre de l'équipe de Julian, avec lequel il a des contacts réguliers.
- Un jour, Steve envoie par mail à Julian un billet de train et deux places pour la retransmission de Star Wars en 3D. Julian met trois jours avant de répondre par l'affirmative, mais le problème est évoqué avant la séance et résolu en moins de cinq minutes.

• Changement possible

Le changement est considéré possible dès que la négociation physique est évidente pour les parties en présence. Il n'y a pas de phase d'approche nécessaire pour obtenir l'aval de la partie adverse. Le mail est donc simplement un moyen de communiquer parmi d'autres, au même titre que le téléphone.

FOCUS

Valeur juridique du mail

Le mail constitue un moyen de preuve licite en France depuis une affaire jugée le 25 septembre 2013. Il est donc reconnu comme preuve par la loi.

Ceci renforce d'autant plus la nécessité d'une communication adaptée et l'exigence dans la qualité et le contenu des messages pour le négociateur.

2 Négociation par messagerie instantanée

La messagerie instantanée comprend toutes les applications permettant de discuter instantanément avec son interlocuteur : WhatsApp, Messenger, Telegraph, Allo, Viber… et les SMS traditionnels.

Les bonnes pratiques évoquées dans le cadre de la négociation par mail s'appliquent parfaitement à la négociation par messagerie instantanée. Cependant, des éléments complémentaires spécifiques à ce type de communication doivent être pris en compte.

La messagerie instantanée comporte des risques inhérents à sa nature, notamment le fait qu'elle soit immédiate et donc vraisemblablement le reflet de la pensée de son émetteur à l'instant T. Des précautions sont donc à prendre pour préserver l'image du négociateur.

Notre conseil

Considérez que c'est toujours votre interlocuteur qui donne le la pour ne pas commettre d'impair. S'il vous écrit sur WhatsApp, répondez sur le même canal. Donc adaptez-vous à lui, et non l'inverse.

• Le milieu

Avant d'utiliser une quelconque messagerie instantanée, il est nécessaire de considérer le milieu dans lequel évolue l'interlocuteur. L'univers du négociateur n'est pas celui de la partie adverse : ce qui est admis chez l'un ne l'est pas nécessairement chez l'autre.

Exemple

- Un jeune avocat intègre un célèbre cabinet de conseil et d'audit. Fraîchement arrivé, il envoie un message sur WhatsApp à son N+2 pour le tenir au courant de la négociation en cours. Son patron, qui n'utilise ce canal que pour communiquer avec sa famille et ses amis, s'offense naturellement et recadre son collaborateur en conséquence.

MÉTHODE

Mail ou messagerie instantanée ?

Faut-il utiliser le mail ou la messagerie instantanée ? La réponse ne peut être universelle, car certaines situations sont parfois exceptionnelles, voire uniques, mais le négociateur essaye de respecter les prérequis suivants.

Mail :

– Importance du sujet ;
– Caractère informatif ;
– Longueur du message ;
– Implication formelle ;
– Réponse optionnelle.

Messagerie instantanée :

– Degré d'intimité élevé ;
– Familiarité admise ;
– Réponse nécessaire ;
– Faible implication ;
– Caractère informel.

• La forme

La messagerie instantanée est devenue une langue à part entière : si vous deviez présenter une conversation tenue sur Viber entre deux individus de 20 ans à des personnes âgées, il est certain qu'elles ne comprendraient pas la moitié du message. Si vous leur présentiez un mail rédigé par ces deux

mêmes jeunes individus, elles comprendraient 100 % du message. Les particularités de la messagerie instantanée se définissent par quatre facteurs :

– la « nécessité » de répondre vite ;

– les raccourcis de langage ;

– les émoticônes ;

– les fautes d'orthographe et de syntaxe « autorisées ».

Quelle forme adopter face à un interlocuteur utilisant une messagerie instantanée ? Pour le savoir, pas de réponse universelle mais de bonnes questions à se poser :

– « Dois-je répondre tout de suite ? »

– « Mon message peut-il être perçu comme familier si je mets un smiley, compte tenu du niveau de responsabilité de mon interlocuteur ? »

– « La contraction des mots est-elle préférable dans un univers start-up où la moyenne d'âge est de 25 ans ? »

– « Dois-je maintenir une conversation par messagerie instantanée sur un sujet aussi important ? »

Le négociateur doit simplement s'interroger sur l'image perçue (« dans quelle mesure la forme de ma communication peut impacter ma crédibilité ? ») et sur l'objectif recherché (« les moyens de communication actuels me permettent-ils d'atteindre mon objectif ? »). Ensuite, il agit en conséquence.

FOCUS

Valeur juridique du SMS

Les SMS, au même titre que les mails, ont une valeur licite en France. Il a été jugé le 23 mai 2007 que les « messages écrits téléphoniquement adressés », c'est-à-dire les SMS, avaient une valeur légale. Le négociateur doit donc prendre toutes les précautions qui s'imposent lorsqu'il s'engage afin que sa responsabilité ne soit pas engagée en cas de manquement à ses devoirs.

3 Les enchères inversées

Les enchères inversées consistent à faire entrer, dans un laps de temps défini, un nombre restreint d'acteurs en compétition dans le cadre de l'acquisition d'un bien ou d'un service, et d'octroyer l'objet convoité au plus offrant.
On les appelle enchères « inversées » car au lieu de faire monter les prix, le but est de les faire descendre jusqu'à ce que plus aucun compétiteur ne puisse baisser davantage. Le dernier l'emporte, comme dans les enchères classiques. Lorsque les enchères inversées sont dématérialisées, tendance actuelle en forte progression, les acteurs en lice positionnent leurs offres en ligne, sans possibilité d'entrer dans un jeu de contreparties et de concessions avec l'émetteur de l'enchère.

Cette méthode connaît un engouement particulier auprès des directions achats car elle présente de nombreux avantages pour l'acheteur :

– le résultat n'est pas dépendant de ses compétences d'acheteur ;

– c'est un moyen légal de mettre des concurrents en compétition ;

– les résultats obtenus sont généralement supérieurs à ceux d'une négociation traditionnelle (contrainte de temps, pression de la concurrence et pas de logique de concessions/contreparties) ;

– économies réalisées (transport, hébergement, restauration…).

Lutter contre le rouleau compresseur des enchères inversées n'est pas une tâche aisée pour le négociateur. Cependant, il faut prendre certaines précautions et adopter de bonnes pratiques afin de restaurer le rapport de force.

Les enchères inversées reposent sur le principe essentiel de l'absence d'interactions entre celui qui propose l'enchère et les acteurs en compétition. En effet, ces derniers positionnent leurs offres et sont ensuite à la merci de la concurrence ou de l'acheteur (tout dépend du type d'enchères inversées) pour connaître la valeur de leur offre.

Dans des enchères inversées « à l'aveugle », les acteurs ignorent même totalement les propositions de leurs concurrents, ce qui accentue d'autant plus l'asymétrie de l'information entre l'acheteur et les acteurs en lice.

a. Le renseignement

L'information représentant le pouvoir, il est primordial pour le négociateur de la posséder afin de se positionner au mieux par rapport aux autres.

• La concurrence

Les enchères inversées sont apparues en raison de multiples opportunités générées par la concurrence. Ainsi, cette mécanique présente l'immense avantage de ne plus opposer un acheteur et un vendeur, mais différents vendeurs entre eux (ou acheteurs entre eux selon le contexte). C'est le principe de l'arène et des gladiateurs : le dernier debout a gagné. Dans l'enchère inversée, le plus offrant est le gladiateur vainqueur.

Connaître la concurrence est donc une nécessité, le négociateur doit se tenir informé sur :

– la part de marché de la concurrence ;

– la stratégie de la concurrence ;

– les objectifs court et moyen terme de la concurrence ;

– les relations qu'entretiennent la concurrence et l'émetteur de l'enchère ;

– les moyens dont dispose la concurrence.

Les moyens décrits dans le chapitre 4 s'appliquent parfaitement dans le cas présent pour extraire de l'information.

• Les interlocuteurs

Le négociateur doit également apprendre à connaître son ou ses interlocuteurs, c'est-à-dire les émetteurs de l'enchère. La relation développée en amont sera précieuse pour répondre au mieux aux exigences de l'enchère.

Exemple

Pénurie de camions

- Dans le cadre d'un appel d'offres logistique, régi par un système d'enchères inversées à l'aveugle, l'un des concurrents sait que la direction achats, à l'initiative de l'appel d'offres, a connu ces dernières années une forte dégradation de son taux de service à cause d'une pénurie de camions. En effet, ses trois prestataires réguliers n'ont pas su répondre à la croissance soudaine de la demande, ce qui a directement impacté le taux de service de l'entreprise, représentée par la direction achats.
- Afin de se positionner au mieux, le concurrent en question décide de proposer dans la réponse à l'appel d'offres par enchères inversées des moyens et des prix exceptionnels sur l'approvisionnement en camions. Il omet volontairement les autres modes d'approvisionnement, n'ayant pas les moyens financiers de proposer des prix aussi attractifs sur le reste des prestations.
- Il remportera l'appel d'offres, la décision de la direction achats étant avant tout portée sur les moyens et prix dans la catégorie « approvisionnement camions ».

• Le marché

Connaître le marché dans lequel le négociateur doit se positionner est primordial. Savoir ce que les autres ignorent peut lui permettre de construire une offre en adéquation avec les besoins du client mais également en adéquation avec la réalité du marché.

Pour reprendre l'exemple ci-dessus, si le négociateur sait que le marché de l'approvisionnement par camions est pénurique et que son client le sait aussi, proposer une alternative sur le sujet ou rassurer son client par des moyens adaptés ne peut qu'être productif.

b. La prise de décision

Une autre difficulté pour le négociateur réside dans la nécessité de prendre une décision dans l'incertitude, en particulier lorsque les enchères inversées sont à l'aveugle. Quelle offre positionner quand on ignore celle de la concurrence ? Pour cela, le négociateur peut choisir de décider rationnellement ou intuitivement.

• La décision rationnelle

La décision rationnelle est accessible dès lors que les informations factuelles présentent une qualité optimale : si les informations sur la concurrence sont fiables à 100 %, le négociateur prendra une décision rationnelle. Il se positionne en fonction des données portées à sa connaissance. La décision rationnelle est donc dépendante des informations disponibles en amont.

• La décision intuitive

La décision intuitive est privilégiée lorsque la situation présente des informations peu quantitatives ou peu qualitatives. Le négociateur prend donc une décision basée sur son expérience et ce qu'il estime pertinent.

FOCUS

Ne pas oublier son point de rupture et son enjeu

Dans le cadre des enchères inversées, il existe un risque faible de reléguer son enjeu ou point de rupture au deuxième plan et de mettre au premier plan la volonté de gagner à tout prix. Ce n'est plus la satisfaction d'atteindre l'objectif qui anime alors le négociateur, mais seulement la nécessité de l'emporter sur l'autre. Très souvent, l'ego est d'ailleurs le premier facteur motivationnel.

Pour éviter de tomber dans cet écueil, à chaque phase d'enchères, le négociateur doit avoir en tête son enjeu (ce que la victoire me permettra d'obtenir) et son point de rupture (jusqu'où il est prêt à aller). Dès lors que l'enchère excède le point de rupture du négociateur, ce dernier doit s'arrêter.

C'est le principe de l'addiction aux jeux. On ne joue plus pour gagner, mais pour jouer, en espérant gagner.

c. Briser la mécanique de l'enchère

L'enchère impose un rapport de force fortement défavorable pour les acteurs en présence, puisque chacun lutte contre l'autre, au profit de l'émetteur des enchères. Tant que les acteurs subissent la mécanique de l'enchère, ils n'ont d'autre choix que de se soumettre aux règles imposées par le système. Nous allons évoquer trois moyens de contourner cette mécanique :

• L'entente horizontale

L'entente horizontale consiste à s'entendre entre compétiteurs, sans en informer l'émetteur de l'enchère. Ainsi, comme chacun partage ses propositions et ses limites, les compétiteurs rétablissent l'asymétrie de l'information, leur permettant de fait de rééquilibrer le rapport de force, à l'insu du donneur d'ordre. Une fois le vainqueur nommé, celui-ci répartira les gains selon l'entente entre les différents acteurs.

Exemple

Une entente juteuse

- Dans le cadre d'enchères inversées à l'aveugle, deux agences de communication en lice se disputent un contrat d'une valeur estimée à 25 millions d'euros, réparti sur cinq ans. L'un des concurrents, réalisant que la guerre des prix détruit inutilement de la valeur, décide de contacter son concurrent afin de partager en toute transparence leur mandat. Les deux concurrents s'entendent et l'un d'entre eux décide de ne plus enchérir. Le contrat est ainsi gagné par l'autre.
- L'économie réalisée, du fait de l'absence de guerre des prix, est de 2 millions d'euros pour le vainqueur. Celui-ci redistribuera ainsi un million d'euros à son concurrent et lui sous-traitera 30 % des prestations du contrat. C'était le deal de l'entente horizontale. L'émetteur des enchères inversées ne l'a jamais su.

FOCUS

L'entente en France

L'entente, considérée comme une pratique anticoncurrentielle, est strictement interdite en France, qu'elle soit entre concurrents ou fournisseurs/distributeurs.

L'Autorité de la concurrence peut prononcer des peines allant jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires mondial hors taxes le plus élevé réalisé au cours d'un des exercices clos depuis l'exercice précédant celui au cours duquel les pratiques ont été mises en œuvre.

Le 27 octobre 2016, la cour d'appel de Paris a épinglé les plus grands fabricants de produits d'hygiène et de beauté (Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Henkel, Unilever, L'Oréal…) en prononçant une amende record de 948,9 millions d'euros pour entente illicite sur les prix.

• La négociation opportuniste

La négociation opportuniste revient à contourner le système dépersonnalisé des enchères inversées en imposant une négociation traditionnelle. Le négociateur élabore un stratagème en fonction des informations recueillies et fait alors preuve d'ingéniosité pour provoquer l'opportunité d'une négociation.

Exemple

Le golf du dimanche

Dans le cadre d'enchères inversées à l'aveugle, un acteur en lice décide de ne plus subir le système. Pour cela, il met à profit les informations collectées auparavant sur la société industrielle qui est à l'initiative des enchères. Il sait que l'un des grands patrons joue au golf tous les dimanches matin, dans un club house ultra huppé. Par un jeu d'intermédiaires, il parvient à se faire inviter un dimanche matin, quand les enchères sont encore en cours. Avec beaucoup de tact et d'aplomb, le négociateur s'arrange pour rencontrer son interlocuteur. Surpris et étonné que le négociateur puisse faire du golf, ils vont entamer une discussion, qui va très rapidement tourner autour des enchères inversées. Le patron lui livre « la fourchette dans laquelle il serait bon de se positionner » pour l'emporter. Le négociateur, naturellement, a remporté l'offre.

• La sympathie

Ce qui différencie l'homme de la machine, c'est l'émotion. Les enchères inversées dématérialisées annihilent volontairement la relation humaine au profit d'un chiffre en bas de page. Cependant, quand le lien entre l'émetteur de l'enchère et son client est particulièrement fort, celui-ci peut obtenir des informations précieuses, uniquement sur la base de la sympathie qui les unit. Les détenteurs de secrets ne les révèlent-ils pas, par moments, à leurs amis proches en prenant les précautions d'usage : « tu ne le dis à personne évidemment » ?

La négociation n'échappe pas à ce phénomène. Plus le négociateur cultive le lien avec son interlocuteur, plus il est à même de récupérer des informations précieuses, même face à un système construit pour éviter des infiltrations.

4 La négociation par intermédiaire

La négociation par intermédiaire réunit toutes les formes de négociation où une tierce partie fait office d'intermédiaire entre le négociateur et la partie adverse.

Parfois, la négociation ne peut pas se faire directement entre le négociateur et la partie adverse : un intermédiaire est alors désigné, ou il est établi naturellement au préalable. La négociation, dans ce cas, se déroule en deux temps : entre le négociateur et l'intermédiaire, puis entre l'intermédiaire et l'interlocuteur. Par la force des choses, le négociateur n'est plus maître du message final, ce qui présente certaines contraintes mais aussi certaines opportunités, selon les situations.

a. La nature de l'intermédiaire

L'intermédiaire, faisant le lien entre le négociateur et son interlocuteur, se présente sous différentes formes. C'est souvent le contexte qui impose la nature de l'intermédiaire et son rôle dans la négociation.

• Intermédiaire de fait

L'intermédiaire de fait s'établit comme tierce partie incontournable dans la négociation. Le contexte est défini de telle sorte que le négociateur ne peut directement converser avec son client, pour des raisons organisationnelles ou simplement de rentabilité économique.

Exemple

- Sur le marché de la publicité en France et dans d'autres pays, on distingue trois acteurs majeurs :
  - L'**annonceur** représente l'entreprise commanditaire d'une campagne de publicité (Renault, Peugeot, E.Leclerc, Orange, Carrefour…) ;
  - La **régie publicitaire** est l'entreprise qui a la charge de la commercialisation des espaces publicitaires (RTL, TF1 Publicité, Google, Lagardère Publicité, JC Decaux…) ;
  - L'**agence média** conseille, quant à elle, les annonceurs qu'elle représente et joue un rôle de mandataire dans le cadre des procédures d'achat (Havas Media, KR Media…).
- Dans un tel contexte, l'agence média joue un rôle d'intermédiaire de fait entre l'annonceur et la régie publicitaire, car le contexte de la publicité fait que les annonceurs importants se reposent sur une agence média pour espérer obtenir de meilleurs prix. La régie n'a d'autre choix que de négocier directement avec l'agence média.

• Intermédiaire désigné

L'intermédiaire désigné est choisi à l'initiative d'une ou de toutes les parties prenantes afin d'agir dans un cadre donné et dans un laps de temps défini. Le recours à un intermédiaire désigné est souvent la conséquence d'un manque de compétences ou d'autorité sur une problématique en cours.

Exemple

Chacun son métier

- Dans le cadre de l'ouverture de leur capital à un fonds d'investissement, les deux fondateurs d'une entreprise de biotechnologie font appel à deux négociateurs professionnels et à un avocat fiscaliste afin d'être représentés pendant la négociation. Ils admettent ne pas être à l'aise du tout sur le sujet et préfèrent donc avoir recours à des intermédiaires désignés.

• Intermédiaire opportuniste

L'intermédiaire opportuniste, quant à lui, profite de la situation pour s'immiscer dans la négociation, et espérer ainsi une rétribution. Une ou toutes les parties, selon la situation, n'ont d'autre choix que de débuter la négociation avec l'intermédiaire opportuniste pour atteindre leurs objectifs.

Exemple

Un contact opportuniste

- En Centrafrique, l'enlèvement d'un couple vient de se produire et des recherches sont en cours. La police est prévenue, mais par manque de moyens, ne déploie pas les ressources nécessaires pour retrouver la trace des ravisseurs. La famille, désespérée, lance des appels à témoins dans toute la région, mais en vain. Un jour, le frère du mari enlevé reçoit un étrange coup de fil d'un certain Arthur. Ce dernier affirme pourvoir les aider et même pouvoir négocier avec les ravisseurs. Il demande 10 % sur le montant de la rançon, si une proposition est faite. Sans alternative, la famille accepte. Une faible rançon sera versée et Arthur touchera ses 10 % comme prévu.

b. Que négocier ?

Dans le cadre d'une négociation où le négociateur est face à un intermédiaire imposé, il est libre d'utiliser toutes les méthodes développées dans cet ouvrage. Quand le négociateur mandate un intermédiaire pour le représenter, celui-ci doit prendre en considération certains éléments. La négociation par intermédiaire ne permet pas au négociateur de faire lui-même la différence au contact. Il n'a d'autre choix que d'espérer que son intermédiaire soit à la hauteur.

Si la négociation échappe au négociateur, il peut cependant agir auprès de son intermédiaire afin de le mettre dans les meilleures dispositions pour la suite.

FOCUS

L’alignement de l’intermédiaire

Quelle que soit la situation, le négociateur doit toujours s’interroger sur l’alignement de l’intermédiaire.

– Est-il neutre ou travaille-t-il pour l’une des parties prenantes ?

– Peut-il lui faire confiance ?

– Quelle relation entretient-il avec la partie adverse ?

– Est-il corruptible ?

– A-t-il réellement les compétences pour assurer la mission ?

– Quel est son passé ?

• Maintenir une relation de confiance

Quand l’intermédiaire se charge de la négociation, le négociateur n’est plus négociateur : ce qui signifie qu’il doit quitter son costume. Généralement, les gens n’apprécient guère qu’on leur dise ce qu’ils doivent faire, le négociateur doit donc accepter que les méthodes de l’intermédiaire soient différentes des siennes.

Ce qui est important, c’est que le négociateur préserve au mieux la relation avec l’intermédiaire. Les gens se battent davantage pour les personnes qu’ils apprécient, charge au négociateur de développer un lien de confiance et de respect.

• Adopter un rôle de conseiller

Lorsqu’un intermédiaire entre en scène, le négociateur devient donneur d’ordres et conseiller. Il confie ainsi un mandat et des objectifs clairs à l’intermédiaire afin que ce dernier puisse agir sereinement dans un cadre défini. C’est en quelque sorte la relation entre le décideur (négociateur) et le négociateur (intermédiaire) qui s’établit.

L’intermédiaire étant libre de choisir ses moyens, et la situation le laissant seul au contact, le négociateur doit prendre un rôle de conseiller pour orienter au mieux les choix de l’intermédiaire. Celui-ci est d’autant plus enclin à suivre les conseils du négociateur si la relation est basée sur la confiance et/ou s’il reconnaît au négociateur des compétences qu’il ne possède pas lui-même.

Imposer à l’intermédiaire ce qu’il doit faire se heurte à deux obstacles majeurs : l’incertitude qu’il puisse reproduire exactement ce que le

négociateur attend techniquement de lui et la résistance latente que peut potentiellement opposer l'intermédiaire pour restaurer son ego.

• Tester la solidité de l'intermédiaire

Le négociateur doit s'assurer que l'intermédiaire est prêt, c'est-à-dire capable de gérer les aléas de la négociation lorsqu'il sera au contact direct avec la partie adverse. Pour ce faire, la meilleure option est d'utiliser le questionnement hypothétique afin de tester la « solidité » de l'intermédiaire, et ensuite lui proposer des options différentes, le cas échéant.

Verbatim

Négociateur : « Si ton interlocuteur réagit fortement sur l'augmentation tarifaire, comment comptes-tu répondre ?

Intermédiaire : — Je lui exposerais les arguments sur lesquels on vient de travailler.

Négociateur : — C'est une bonne idée. Le risque que j'y vois cependant est que ton interlocuteur monte dans les tours. Ne penses-tu pas que…

Intermédiaire : — Très bien, merci.

Négociateur : — Y a-t-il des points sur lesquels tu souhaiterais qu'on revienne ? »

• Former l'intermédiaire

Parfois, quand les critères sont réunis, former l'intermédiaire à la négociation s'avère très bénéfique. Les intermédiaires investis d'une mission n'ont pas nécessairement les compétences pour l'accomplir, sauf si bien sûr c'est leur métier. Dans certaines situations où l'intermédiaire est opportuniste ou désigné faute de meilleur choix, le négociateur assure lui-même la formation, s'il en a les compétences et la pédagogie nécessaire, ou sollicite un organisme extérieur compétent.

5 La négociation en ligne

Depuis 2022, la négociation en ligne, c'est-à-dire via des logiciels de visiophonie, s'est considérablement développée. À titre indicatif, le chiffre d'affaires de Zoom a progressé de 191 % au premier trimestre 2021 comparé au premier trimestre 2020. Le confinement par pays, dû à la pandémie du Covid-19, a débuté au cours des mois de mars et avril 2020. Si

les habitudes ont profondément changé pendant cette période, force est de constater qu'elles ont perduré au sortir des périodes de confinement.

La négociation en ligne était anecdotique jusqu'en 2019, au même titre que le télétravail. Elle occupe désormais une place très importante dans le quotidien des négociateurs.

a. Les règles de conduite

L'environnement étant différent d'une négociation physique, il est nécessaire de respecter quelques règles de conduite qui, même si elles paraissent évidentes, ne sont pas toujours appliquées.

• La préparation

Une négociation en ligne n'échappe en aucun cas à une négociation classique. La préparation est clé. Le négociateur doit donc accorder le même temps qu'il l'aurait fait pour une négociation physique.

• La connexion avant l'heure

Il n'y a rien de plus désagréable que de constater une minute avant de se connecter que lien vidéo ne fonctionne pas ou que l'une des parties est en retard. Sauf si l'approche est délibérée, il est préférable de se connecter avant afin de vérifier que tout fonctionne bien (connexion, son et image).

• La réciprocité

Il existe une règle de base. Si la partie adverse allume sa caméra, le négociateur doit en faire de même. La réciprocité s'applique bien évidemment lorsque la caméra de l'interlocuteur est éteinte.

• La sérénité

La sérénité est nécessaire pour tout négociateur bien préparé. Savoir que son enfant peut débarquer à tout moment dans la pièce ou que des travaux dans la rue contraignent le négociateur à couper sans arrêt le son contribuera à saturer la charge cognitive du négociateur. Choisir le lieu est donc primordial.

• L'arrière-plan

Par principe, il est préférable d'avoir un arrière-plan neutre : un mur blanc, une décoration sobre ou un fond d'écran proposé par le logiciel de visiophonie.

Exemple

- Deux avocats organisent une première visioconférence dans le cadre d'une négociation. L'un d'eux se connecte de sa cuisine sans masquer l'arrière-plan révélant une vaisselle laissée à l'abandon depuis une semaine, des barquettes en plastique ouvertes posées sur le plan de travail et de fines traces de sauce tomate sur les murs couleur coquille d'œuf. Au cours des échanges le ton monte et l'avocat ayant bien pris soin de masquer son arrière-plan glisse avec un mépris à peine contenu : « Écoutez, si votre client connaissait l'état de votre cuisine, il s'interrogerait sur le choix de son avocat ! » Pris au dépourvu, l'avocat offensé mettra un terme aux discussions.
- Si l'attaque de l'avocat ne peut pas être cautionnée, l'autre avocat a manqué de faire une bonne première impression.

• L'un après l'autre

Une négociation physique donne parfois lieu à deux ou trois voix qui s'expriment en même temps. C'est désagréable mais cela reste audible. En visiophonie, le résultat est désastreux. C'est inaudible et agaçant pour tout le monde. Par conséquent, l'un parle toujours après l'autre. D'ailleurs, il est même préférable de couper le son afin de laisser l'autre s'exprimer pleinement.

• Une chose à la fois !

Ce n'est pas parce qu'un écran confère un sentiment agréable de distance, voire d'impunité, que le négociateur doit s'autoriser des comportements qu'il n'adopterait en aucun cas dans le cadre d'un rendez-vous physique. Autrement dit, traiter ses mails, envoyer des SMS ou encore consulter un album photo est à proscrire. Même dans un temps mort, il se passe beaucoup de choses en négociation. Et un silence peut en dire très long. Il faut donc rester alerte, prendre parfois son mal en patience et observer autant qu'on écoute.

b. Les biais cognitifs majeurs

Il existe deux biais cognitifs majeurs lorsque la négociation se déroule en ligne. Tout négociateur doit les connaître afin de tenter de s'en prémunir.

• L’erreur d’attribution fondamentale

L’erreur d’attribution fondamentale consiste à expliquer le comportement d’une personne par ses caractéristiques personnelles tout en sous-estimant les éléments contextuels. Ainsi, on aura tendance à accorder davantage d’importance à des motivations ou des traits de personnalité qu’à des causes externes. Dans la vie de tous les jours, cela se traduit de la manière suivante. Une personne vous double dans la file d’attente. L’erreur d’attribution fondamentale consisterait à expliquer cet acte par un manque de civisme, donc un trait de personnalité. Or, cette personne est simplement en retard. Par conséquent, l’influence de facteurs externes (être en retard) est reléguée en arrière-plan au profit d’une explication liée à la personnalité de l’individu.

Dans le cadre d’une négociation en ligne, cela s’exprime par une mauvaise interprétation des signaux véhiculés par la partie adverse. Ainsi, le fait que l’interlocuteur ne regarde pas le négociateur dans les yeux ne signifie pas pour autant qu’il est mal à l’aise. Sa caméra est peut-être tout simplement désaxée par rapport à son écran.

Exemple

- Au cours d’une négociation en ligne, le négociateur s’aperçoit que son interlocuteur jette régulièrement des regards sur la gauche. Lors du débriefing, il rapporte à son chef qu’il est persuadé que quelqu’un d’autre était dans la pièce. En réalité, l’interlocuteur travaillait sur deux écrans : l’un pour prendre des notes et observer la caméra, l’autre pour avoir sous les yeux la présentation qu’il avait préparée. L’erreur d’attribution fondamentale a créé une méfiance injustifiée.

Pour se prémunir de cette erreur de traitement de l’information, le négociateur doit toujours s’interroger sur les causes externes d’un comportement qu’il juge inadapté, afin d’accorder volontairement moins d’importance aux caractéristiques personnelles.

• Le biais de confrontation

L’absence de normes sociales régulant les communications en ligne augmente généralement la conflictualité des échanges. Le sentiment d’être protégé par un écran, voire d’être invisible derrière une caméra éteinte, produit des comportements parfois inadaptés voire déviants. C’est le principe même des réseaux sociaux, où une très grande majorité des

commentaires est empreinte d'émotions négatives, les émetteurs s'autorisant des réflexions voire des insultes qu'ils n'auraient pas tenues dans le cadre d'une relation non virtuelle.

Chiffres clés

- ADN a réalisé une étude en décembre 2022 auprès de 113 personnes ayant régulièrement des échanges en ligne dans le cadre de leur négociation.
- **71 %** d'entre elles ont déclaré que les relations étaient « beaucoup plus tendues » en 2021 et 2022 qu'elles ne l'étaient avant 2020, c'est-à-dire avant le début du Covid.

Il est donc fortement recommandé, dans la limite du possible, d'alterner des *rounds* de négociation en ligne et en physique afin de limiter ce biais.

c. Les *best practices*

Conduire une négociation en ligne requiert de la rigueur et du professionnalisme, sachant que des composantes extérieures peuvent influencer le comportement de la partie adverse.

1. Si votre interlocuteur coupe sa caméra, coupez la vôtre. Il est important de respecter la symétrie des échanges.
2. Considérez toujours que vous pouvez être filmé. Il existe de nombreux logiciels qui permettent de filmer un écran, notamment ceux utilisés pour enregistrer des parties de jeux vidéo. Par conséquent, soyez respectueux et prudent. Considérez toujours que ce que vous pourrez dire pourra être entendu par d'autres.
3. Quand votre interlocuteur expose un sujet, coupez volontairement votre son afin de ne pas être tenté de l'interrompre. Il est nécessaire de privilégier l'écoute véritable.
4. Ce que vous voyez n'est pas nécessairement le reflet de la réalité. Deux interlocuteurs connectés ne signifient pas pour autant qu'ils sont deux dans la pièce.
5. Allez à l'essentiel. La lumière des écrans fatigue beaucoup rapidement les yeux que la lumière naturelle. Les visioconférences longues peuvent agacer ou démotiver vos interlocuteurs. Soyez donc percutants, précis et efficaces.

SECTION 7

LA LECTURE COMPORTEMENTALE

On ne peut parler de négociation sans évoquer la lecture comportementale.

> La lecture comportementale consiste à comprendre l'Homme au-delà des mots.

Comprendre la partie adverse au-delà de ce qu'elle peut exprimer permet de porter un regard éclairé sur la globalité du contexte. Quand une émotion de peur fuite sur le visage de l'interlocuteur ou que sa gestuelle révèle des signaux d'inconfort, ce sont autant d'indices que le négociateur a la possibilité d'analyser afin de mieux comprendre l'autre.

Les négociations privilégiant un contact physique sont toujours plus riches d'opportunités que des négociations dématérialisées, car elles ont l'immense avantage de révéler l'Homme sous toutes ses coutures. En outre, les situations de tension sont dans bien des cas des amplificateurs comportementaux, qui livrent ainsi des informations précieuses.

1 Les expressions faciales

Duchenne de Boulogne[4], un des pères de la neurologie, fut l'un des premiers à considérer que les expressions faciales de l'Homme constituaient une porte ouverte sur l'âme. Darwin comprit lui aussi, lors de son tour du monde à bord du Beagle entre 1831 et 1836, que s'il n'était pas capable de décoder les langages des peuples rencontrés, il était capable d'interpréter leurs émotions.

Les expressions faciales sont une immense richesse en négociation. Si Darwin a pu l'expérimenter, aux confins du monde et de l'humanité, le négociateur peut faire de même dans toutes ses négociations.

a. Les sept expressions d'émotion universelles

Au cours du xx^{e} siècle, Paul Ekman[5], éminent professeur américain de psychologie, a découvert qu'il existait sept expressions d'émotion universelles. Autrement dit, quels que soient l'origine, la culture, la nationalité, le genre ou encore la religion, l'Homme active exactement les mêmes muscles faciaux pour traduire ces sept expressions.

Connaître et reconnaître les émotions contribuent à améliorer les compétences du négociateur pour plusieurs raisons :

- La première est liée au **capital empathique**. Plus le négociateur sera en mesure de déchiffrer le visage de l'autre, plus il développera son capital empathique.
- La deuxième raison repose sur la **synchronisation**. En comprenant l'émotion de l'autre, le négociateur adapte son comportement pour se synchroniser au mieux à son interlocuteur.
- La dernière raison est en lien direct avec la **détection du mensonge**. Connaître parfaitement l'activation musculaire qui correspond à une expression, c'est savoir déterminer si celle-ci est véritable ou simulée.

• La colère

La colère se manifeste par l'abaissement des sourcils, qui se rejoignent à la naissance haute du nez. Le resserrement des sourcils provoque ainsi des petites rides verticales, appelées « rides du lion ». Le regard se fige et les yeux ont tendance à s'agrandir. Simultanément, les lèvres se pressent l'une contre l'autre, s'enroulant pour faire disparaître leur partie charnue.

Figure 7.21 La colère

• La tristesse

La tristesse se traduit par un affaissement général du visage. Les pointes internes des sourcils remontent, ce qui provoque des rides horizontales au milieu du front. Les yeux ont tendance à perdre le contact oculaire et les paupières supérieures s'affaissent, réduisant le champ de vision. Simultanément, les lèvres tremblent ou les commissures des lèvres sont tirées vers le bas.

Figure 7.22 La tristesse

• La joie

La joie se manifeste par la contraction simultanée du muscle buccal, le grand zygomatique, et du muscle oculaire. Ainsi, on constate une élévation des commissures des lèvres, qui remontent les pommettes. Parallèlement, l'orbiculaire[6] de l'œil plisse les yeux, ceci générant des « pattes d'oie » aux coins extérieurs des yeux.

Figure 7.23 La joie

FOCUS

Le sourire Duchenne

Duchenne de Boulogne fut le premier à montrer que le véritable sourire est la contraction simultanée du muscle oculaire et du muscle buccal, suite à des expérimentations électriques sur le visage de sujets. Le véritable sourire a donc été nommé « sourire Duchenne » en son honneur. À l'inverse, le « sourire commercial » est un faux sourire, car il active uniquement le muscle buccal.

- **La peur**

La peur se traduit par le haussement des sourcils qui se rapprochent légèrement. Des rides horizontales courent sur tout le front. Au niveau des yeux, la paupière inférieure est tendue alors que la paupière supérieure est relevée, exposant alors la sclère (le blanc de l'œil), au-dessus de l'iris.

Les lèvres sont tirées vers l'arrière, déformant la bouche.

Figure 7.24 La peur

• La surprise

La surprise se manifeste par le haussement des sourcils, en forme d'arche. Des rides horizontales parcourent l'ensemble du front. Les yeux sont grands ouverts sous l'activation musculaire de la paupière inférieure tirée vers le bas et la paupière supérieure tirée vers le haut, exposant ainsi la sclère au-dessus et en dessous de l'iris. La bouche est bée, sans pression musculaire.

> **Notre conseil**
>
> Apprenez par coeur l'activation musculaire propre à chaque expression faciale. Cela ne vous prendra que trente minutes et vous servira toute votre vie.

Figure 7.25 La surprise

FOCUS

Ne pas confondre surprise et peur

Les négociateurs confondent souvent la surprise et la peur, du fait du relèvement des sourcils et de l'ouverture de la bouche. Pour éviter cette erreur, le négociateur doit observer deux éléments discriminants :

– *La bouche* : dans la peur, les lèvres sont tirées vers l'arrière, alors que dans la surprise, la bouche est bée.

– *Les yeux* : dans la surprise, les yeux sont grands ouverts, alors qu'en cas de peur, seule la paupière supérieure est tirée vers le haut, la paupière inférieure ne descend pas, elle reste tendue.

• Le dégoût

Le dégoût se caractérise par le relèvement du muscle de la lèvre supérieure et des ailes du nez. Ce dernier est ainsi retroussé, laissant apparaître des rides sur toute sa longueur. Parallèlement, les sourcils s'abaissent, plissant les yeux et réduisant le champ oculaire.

Figure 7.26 Le dégoût

• Le mépris

Le mépris se manifeste par l'étirement d'une seule commissure des lèvres vers l'arrière ou la remontée d'une commissure des lèvres vers l'arrière.

Figure 7.27 Le mépris

FOCUS

Ne pas confondre mépris et dégoût

L'expérience montre que la distinction entre l'expression de mépris et celle de dégoût porte souvent à confusion, à cause d'un problème de définition. Le dégoût traduit l'aversion, le déplaisir ou encore la répugnance alors que le mépris signifie la condescendance, la hauteur, l'irrévérence ou encore l'arrogance.

FOCUS

Symétrie des émotions

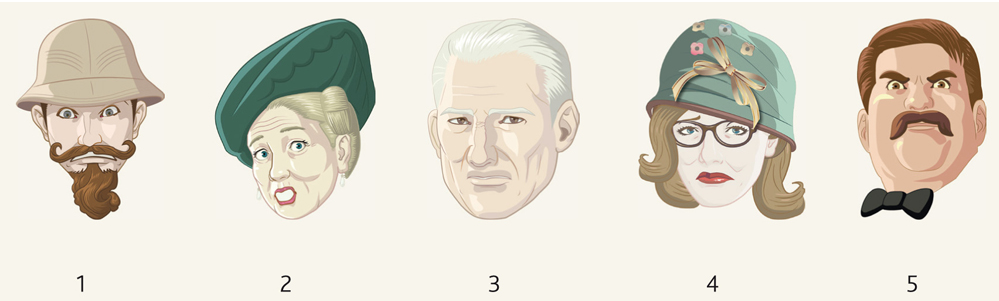
Les sept expressions d'émotion universelles sont toutes symétriques à une seule exception près : le mépris.

En traçant une ligne droite de haut en bas au centre du visage, la colère, le dégoût, la tristesse, la surprise, la peur et la joie présentent une symétrie parfaite. Seul le mépris échappe à ce constat, étant asymétrique ou unilatéral.

MISE EN SITUATION

Reconnaissance émotionnelle

Prenez uniquement trente secondes pour observer ces visages et indiquez l'émotion associée à chaque visage.



ADN Research, copyright ADN Group

Bonnes réponses

1. Peur 2. Surprise 3. Dégoût 4. Tristesse 5. Colère

b. Les micro-expressions

Parfois, une expression fugace laisse une brève signature sur le visage de la partie adverse. C'est ce que l'on appelle une *micro-expression**.

> Une micro-expression est une fuite émotionnelle sur le visage, qui dure entre ½ seconde et 1/25ème de seconde.

Quand l'émotion prend le pas sur la raison, nombreux sont ceux qui essaient de réprimer leur émotion afin de rester impassible. Malgré leur tentative, l'émotion apparaît pendant une fraction de seconde, révélant ainsi leur véritable état émotionnel, bien souvent à leurs dépens. Sans pratique, repérer une micro-expression est très difficile, compte tenu de sa rapidité. Si le négociateur parvient cependant à la capter, il connaîtra la véritable disposition émotionnelle de son interlocuteur. Ceci représente une source d'information inestimable qu'il ne peut se permettre d'occulter.

• L'importance des micro-expressions

Les négociations évoluent en passant par des phases de stabilisation et des périodes de confrontation. Dès que les enjeux sont importants pour les parties prenantes, les émotions apparaissent pour protéger, défendre ou motiver les acteurs dans l'atteinte de leurs objectifs. Parfois, la partie adverse affiche volontairement l'émotion qu'elle ressent afin d'asseoir la crédibilité de ses propos. Ainsi, manifester son désaccord tout en affichant

une expression de colère contribue à paraître congruent. Manifester une émotion de tristesse dans le but de s'attirer les faveurs de l'autre s'inscrit dans la même dynamique.

Le rôle des micro-expressions en négociation est déterminant quand la partie adverse cherche justement à neutraliser ou masquer ce qu'elle ressent, simplement pour éviter d'être vulnérable. Si le négociateur parvient à capter l'émotion réprimée, il comprend alors la situation telle qu'elle est et non pas telle que la partie adverse voudrait la faire suggérer.

Exemple

Voir au-delà des mots

- Dans l'Est de la France, un conflit social oppose depuis une semaine les salariés d'une usine de traitement de déchets à la direction régionale. Les revendications portent sur la pénibilité du travail, la revalorisation des heures supplémentaires et la prime de salissure. Les négociations se déroulent tous les deux jours dans la grande salle du comité d'entreprise. Les deux parties sont respectivement représentées par la DRH et le responsable des relations sociales d'un côté, et cinq délégués syndicaux issus de trois fédérations différentes de l'autre.
- La DRH et le RRS sont régulièrement formés en négociation complexe et en lecture comportementale par une agence spécialisée afin de se préparer au mieux aux conflits que l'usine affronte régulièrement. Lors du quatrième round de négociation, le RRS fait une proposition financière dans le cadre d'un protocole d'accord de fin de conflit. Quelques secondes plus tard, les cinq délégués syndicaux se lèvent et quittent la salle, très mécontents.
- Côté direction, le débriefing du round de négociation est animé par le directeur général, lui aussi formé à la négociation complexe par la même agence. Il questionne la DRH et le RRS sur le déroulement de la négociation. Le RRS, dépité, relate les derniers faits. La DRH, quant à elle, annonce que c'est une bonne nouvelle malgré les apparences. Lors de la proposition financière prononcée par le RRS, la DRH raconte qu'elle a vu une micro-expression de joie se former rapidement sur le visage d'un des syndicalistes. Elle ajoute également qu'il a été le dernier à se lever, comme s'il était contraint de suivre le mouvement. « Je suis persuadée que la proposition leur convient, vu le sourire qui a trahi l'un d'entre eux. De plus, ils ont tardé à se lever, c'était trop mécanique par rapport à ce qu'ils font d'habitude » dit-elle. Le directeur général décide de faire confiance à la DRH et de maintenir la proposition en l'état. Deux jours plus tard, cette dernière est acceptée.

• S'entraîner

Être capable de détecter les micro-expressions relève de la pratique et de l'entraînement. La pratique impose de négocier, l'entraînement nécessite du

temps à consacrer avant de négocier. Trois possibilités s'offrent au négociateur :

- **METT et SETT** : Paul Ekman a développé des outils scientifiques pour s'entraîner sur les micro-expressions. Tout comme Face Me!, ils sont régulièrement utilisés par les services d'ordre et certaines entreprises dans le monde entier. Pour plus d'informations : *www.paulekman.com*.
- **Être N2 :** quand le négociateur mène la négociation en tant que N1, il est encore plus difficile pour lui de se souvenir de la stratégie, du mandat, de maintenir le lien, de contrecarrer les menaces, d'observer les réactions de la partie adverse et de repérer les micro-expressions. L'aspect analyse comportementale de la partie adverse est confiée au N2, afin de répartir au mieux les responsabilités au sein de l'équipe. Sa position d'observateur et de support au N1 lui laisse le temps et les moyens de voir ce qui peut échapper au N1.

2 Les réponses physiologiques

Les réponses physiologiques sont d'excellents indicateurs comportementaux puisque, par définition, l'Homme les manifeste malgré lui. Elles apparaissent en réaction à un stimulus, tout comme les expressions faciales, et révèlent ce que la partie adverse peut penser tout bas.

> Les réponses physiologiques sont des manifestations normales de l'organisme en réaction à des stimuli particuliers.

Les réponses physiologiques traduisent dans bien des cas des états émotionnels liés au stress ou le ressenti d'une émotion. Comprendre leur signification permet non seulement au négociateur d'adapter son mode de communication en fonction de ce qu'il perçoit, mais aussi de discerner le ressenti profond de la partie adverse.

• La nictation

La *nictation** désigne le clignement des yeux. Un bébé cligne des yeux une à deux fois par minute et un adulte en moyenne toutes les cinq à huit

secondes, selon son idiosyncrasie.

Une accélération de la nictation est très souvent la manifestation d'un stress contenu. Le clignement des paupières s'accélère, révélant un état de difficulté pour la partie adverse, qui peut être la cause de la frustration, de l'anxiété, de la culpabilité ou d'autres raisons similaires.

La décélération de la nictation traduit la concentration, notamment quand la partie adverse amorce une réflexion sur un sujet donné.

• La déglutition

La déglutition est le phénomène d'avaler sa salive ou des aliments. Dans le cadre de l'analyse comportementale en négociation, seule la salive revêt de l'importance. Quand le rythme de déglutition est supérieur au rythme habituel de la personne observée, cela traduit, dans la grande majorité des cas, un état émotionnel lié à l'inconfort ou au stress.

• Le rougissement

Quand le visage rougit, plusieurs causes peuvent être évoquées : la colère avec l'afflux du sang vers les parties hautes du corps et notamment le cerveau, le stress, la timidité, la culpabilité parfois, la honte et la gêne.

• Le blêmissement

Le visage blêmit, devient pâle, presque blanc. Le blêmissement exprime la peur, le sang étant chassé vers les parties inférieures du corps pour se préparer à la fuite. Dans certains cas, plus rares, il peut également traduire la colère.

• La mydriase

La mydriase est la dilatation physiologique de la pupille. L'excitation de la pupille constatée en état de mydriase est provoquée par des émotions à forte valence positive, telles que la joie extrême, la prédation sexuelle, l'émerveillement ou encore la concentration.

• Le myosis

Le myosis définit la contraction de la pupille. La contraction de la pupille traduit en général des émotions à valence négative ou des comportements de rejet, tels que le dégoût, la peur, la haine, mais parfois aussi la concentration.

Notre conseil

Si vous le pouvez, tenezvous au maximum à 1,50 mètre de votre interlocuteur, afin de pouvoir discerner la réaction de sa pupille.

FOCUS

Note sur la pupille

Si la pupille se dilate ou se contracte selon les émotions, elle réagit d'autant plus aux changements de luminosité, de température ou à la prise de stupéfiants. Le négociateur doit prendre en compte des facteurs exogènes, afin de ne pas biaiser sa lecture.

• La dilation des narines

Si les narines se dilatent constamment au cours de la négociation, deux émotions primaires peuvent être à l'origine de ce phénomène : la colère ou la tristesse. Les narines des animaux et des hommes se dilatent juste avant d'engager le combat, en raison d'une demande plus importante en oxygène.

FOCUS

L'importance de la baseline

Le négociateur doit toujours définir la *baseline** de son interlocuteur, c'est-à-dire le comportement de ce dernier dans une situation dénuée de stress. Cette étape réalisée, il note les écarts par rapport au comportement habituel (*baseline*) afin d'analyser la signification des réactions.

Par exemple, la nictation de la partie adverse se produit en moyenne toutes les 6 secondes. Si sur un sujet particulier, elle passe à 3 secondes, le négociateur pourra convenir que le stress provoque certainement cette accélération. Maintenant, si la *baseline* de l'interlocuteur est une nictation toutes les 3 secondes, compte tenu de son idiosyncrasie, et que l'évocation d'un sujet donné provoque une nictation toutes les 3 secondes, le négociateur en conclura qu'il n'y a rien d'anormal.

Ignorer la *baseline*, c'est porter une analyse biaisée, la base de calcul étant manquante.

3 Mouvements

En négociation, au cours des échanges, le corps est en mouvement, que ceux-ci soient visibles physiquement ou dématérialisés. Si le langage corporel ne comporte aucune vérité absolue dans sa signification, certains gestes ou postures peuvent, par moments, dévoiler un état émotionnel ou le niveau de confort et d'inconfort d'une personne.

> Les mouvements se définissent par l'ensemble des gestes et des déplacements que le corps effectue.

Comme dans l'analyse des réponses physiologiques ou dans le cadre de la détection du mensonge, la *baseline* est déterminante dans la lecture de l'autre. Les écarts par rapport au comportement habituel peuvent signifier quelque chose, un geste en soi n'ayant aucune signification sans son contexte.

a. Les pieds

La position et le mouvement des pieds sont d'excellents indicateurs comportementaux, car les gens exercent rarement une forme de contrôle sur leurs pieds. Le visage et le torse étant exposés au premier plan, dans le cadre d'une relation physique, les pieds sont naturellement relégués au deuxième plan.

Pour faire bonne impression, donner le change, établir le contact ou créer un contexte favorable, la partie adverse porte une attention toute particulière à l'expression faciale qu'elle va adopter, à sa posture et à sa tenue vestimentaire. Qu'elle le veuille ou non, la posture des pieds sera négligée, ce qui sera source d'informations pour le négociateur.

Que signifie la posture des pieds ? Pas grand-chose hors contexte. Cependant, lorsque deux interlocuteurs se font face et que l'un d'eux pointe ses deux pieds vers la droite ou vers la gauche, cela signifie souvent qu'il souhaite mettre fin à la conversation. Quand la conversation est entraînante et que le sujet intéresse les deux parties, leurs pieds respectifs se font face

au même titre que leur torse. Quand les pieds se détournent, l'une des parties souhaite créer la rupture : désintérêt, agacement, malaise, peur, énervement…

Des pieds pointés vers le haut ont tendance à refléter des émotions à valence positive. Dans le monde entier, la joie se manifeste par la même expression faciale, accompagnée d'un mouvement du corps ayant tendance à aller vers le haut. À l'inverse, la tristesse se traduit par un corps réduit, qui s'affaisse sur lui-même.

b. Les jambes

Au niveau du bas du corps, il est important d'observer l'écartement des jambes par rapport à la *baseline*. L'écartement des jambes définit le centre de gravité d'une personne. Plus l'écartement est prononcé, plus le centre de gravité est important et solide. À l'inverse, des jambes resserrées traduisent un faible centre de gravité. Une personne est beaucoup plus vulnérable quand ses deux jambes sont collées ; elle tombera plus facilement si elle est poussée.

Afin de traduire ce comportement issu de la phylogenèse en négociation, il est nécessaire d'intégrer que des jambes resserrées ont tendance à refléter un état de confort et de confiance. Le niveau de défense est faible, ce qui autorise un centre de gravité vulnérable. En revanche, des jambes écartées signifient plutôt de la défiance, de la méfiance, de l'inconfort voire du rejet, le centre de gravité nécessitant d'être ferme et solidement ancré, si la situation devait évoluer défavorablement.

c. Le torse

Le torse abrite tous nos organes vitaux : le cœur, les poumons, le foie, le pancréas, le tube digestif et bien d'autres. Depuis des millénaires, nous sommes programmés pour protéger notre torse, que nous détournons dès que nous sommes en danger. Deux boxeurs n'exposent jamais leur torse au risque de prendre un mauvais coup.

Quand la relation est harmonieuse, le torse du négociateur et celui de son interlocuteur se font face dans une parfaite symétrie axiale. Deux amoureux collent même le torse car le danger est inexistant. En négociation, deux torses exposés traduisent une relation de confort et de bien-être, mais un

torse légèrement incliné sur le côté peut révéler un sentiment d'inconfort, la personne cherchant à se distancier de son interlocuteur.

Exemple

Trahi par son torse

- Désiré, un responsable commercial, se voit attribuer la gestion d'un nouveau compte clients, représentant 20 % du chiffre d'affaires de la société. Désiré affiche des résultats remarquables depuis dix ans et son talent est reconnu aussi bien en interne qu'en externe. Se voir octroyer la gestion du client le plus important de la société n'est que la juste récompense d'un parcours sans faute.
- Au bout de quelques mois, Désiré confie à son patron, Pierre, que la relation avec son nouveau client est « insipide ». Contrairement aux relations de confiance qu'il était en mesure d'établir rapidement avec ses anciens clients, ce nouveau client reste distancier et froid. De plus, Désiré déclare que la nature profonde du client semble être l'affabilité, ce qui contraste fortement avec l'attitude qu'il adopte avec Désiré. Circonspect, Pierre décide d'accompagner son collaborateur en rendez-vous.
- Pendant la rencontre, les échanges sont cordiaux et Pierre remarque effectivement que le client présente davantage d'amabilité avec lui qu'avec Désiré. Mais surtout, son regard est attiré par un détail particulier : à chaque fois que le client s'adresse à Désiré, son torse s'incline légèrement sur le côté, alors qu'il fait parfaitement face à Pierre quand ils s'entretiennent ensemble. Pierre est forcé d'admettre que le client éprouve un malaise ou de l'inconfort face à Désiré.
- En rentrant au siège, Pierre décide de solliciter son réseau pour tenter de comprendre un tel comportement, d'autant plus que Désiré a effectué un sans-faute durant le rendez-vous. Il apprend que le client est profondément raciste. Désiré étant noir, le torse du client a réagi malgré lui, en se distanciant…

d. Les bras

Au temps des premiers Hommes, les bras permettaient de cueillir des fruits pour se nourrir, fabriquer par la suite des outils et bien entendu se battre. Ils assuraient la protection du torse, conscients d'une mort certaine si celui-ci se trouvait trop exposé au danger.

L'Homme moderne a hérité de ces réflexes essentiels à la survie. Ainsi, en négociation, quand les bras jouent un rôle de bloqueur, notamment quand l'interlocuteur plaque un cahier contre son torse pour faire écran entre lui et le négociateur, cela traduit généralement une situation d'inconfort et une volonté de distanciation. La main se portant au menton, laissant l'avant-bras en travers du torse est du même acabit.

Par contre, si les bras s'ouvrent, accompagnés de paumes ouvertes, cela traduit la confiance, le confort ou la volonté affichée de créer le lien.

e. Les illustrants

Les *illustrants** sont les gestes que nous utilisons pour accompagner le discours. À titre d'exemple, les Latins, notamment les Italiens, ont une forte propension à se servir de leurs illustrants, pour donner du relief à leur conversation.

La diminution des illustrants par rapport à la *baseline* traduit de la distanciation, de la peur dans certains cas, voire de l'inconfort. L'interlocuteur cherche à se faire tout petit, en réduisant au maximum sa gestuelle. C'est un geste de survie, hérité de notre phylogenèse. Une accélération des illustrants, quant à elle, reflète le stress, la perte de contrôle et également l'inconfort. L'inconfort peut donc se traduire par une réduction ou une accélération des illustrants, en fonction de la situation et des personnes.

f. Les manipulatoires

Les *manipulatoires** englobent tous les contacts que nos mains exercent sur notre propre corps : se caresser le cou, se gratter le bras ou se toucher le bout des doigts.

Les manipulatoires s'intensifient dès que les individus sont soumis au stress ou subissent des émotions extrêmement positives. L'émotion prend le pas et se manifeste par une accélération des manipulatoires : apprendre une très bonne nouvelle ou difficilement supporter une situation aux enjeux considérables. La réduction des manipulatoires, liée à une diminution de la nictation, traduit la concentration, la réflexion ou simplement la saturation de la charge cognitive.

g. La posture

La posture générale peut s'analyser selon deux critères : avancée ou en retrait. Quand le corps s'incline vers l'avant, la personne juge que la situation ne présente aucun danger et s'ouvre ainsi à l'autre. Cela traduit de l'intérêt, du confort et de l'ouverture. En revanche, quand la posture est en retrait, elle traduit la distanciation, l'interrogation ou le rejet.

Ces analyses sont bien évidemment dépendantes de la *baseline* de l'interlocuteur.

SECTION 8

LA DÉTECTION DU MENSONGE EN NÉGOCIATION

Qu'on le veuille ou non, le mensonge fait partie intégrante de la négociation. L'omission, la surévaluation, la sous-évaluation, la suppression ou l'altération de l'information contribuent à faire en sorte que l'interlocuteur tire des conclusions erronées, afin de satisfaire des intérêts propres. Ainsi, le mensonge s'infiltre dans toutes les négociations, qu'il soit de faible incidence, comme omettre un point dérisoire, ou de plus grande incidence, comme tromper l'autre en prétextant une proposition financière de la concurrence « bien plus intéressante ».

Détecter le mensonge est extrêmement complexe car il n'existe aucun indice de tromperie universel. Comme chacun réagit différemment quand il ment, « le syndrome Pinocchio » n'existe pas. Par conséquent, la détection du mensonge est une science déductive, reposant sur l'analyse de faisceaux concordants permettant d'évaluer la crédibilité relative des propos ou des émotions de l'autre.

L'Homme utilise trois canaux pour communiquer : le verbal, le para verbal et le non verbal. L'objectif de ce chapitre est de répertorier, de façon non exhaustive, les principaux indices de tromperie fiables, opérationnellement et scientifiquement éprouvés. Chacun d'eux nécessite d'être confronté à la

baseline de l'interlocuteur, comme dans la lecture comportementale, afin d'éviter des déductions hâtives, voire parfaitement incorrectes.

FOCUS

Experts en détection du mensonge

La détection du mensonge et l'analyse comportementale fascinent les individus, et en particulier les négociateurs. Entrer dans les méandres de la psychologie humaine pour comprendre ce que l'Homme pense tout bas trouve un écho particulier chez tout le monde.

De nombreux ouvrages en vente libre traitent abondamment du sujet. Il faut savoir cependant que 90 % d'entre eux ne reposent sur aucun fondement scientifique. Ce sont des idées reçues, facilement assimilables, véhiculées par ce que l'on pourrait appeler des charlatans, qui n'ont aucune compétence opérationnelle et encore moins scientifique. De nombreux négociateurs et interrogateurs ont commis des erreurs irréversibles en appliquant à la lettre les recommandations de ces ouvrages.

Les négociateurs en quête de perfectionnement de leurs compétences devront toujours s'assurer du *background* opérationnel de l'auteur et/ou de son assise scientifique.

1 Les indices verbaux

Les indices verbaux définissent les mots et les tournures utilisés par la partie adverse pour échanger, et *a fortiori*, mentir. Il est à noter qu'aucun indice ne prévaut sur un autre et que certains peuvent être liés à la fois au stress et au mensonge.

a. Le faux questionnement

Le faux questionnement consiste à demander à l'autre de reformuler sa question afin de gagner du temps dans l'élaboration d'une réponse spécieuse.

Le faux questionnement est une technique permettant à la partie adverse de s'acheter du temps précieux si elle est confrontée à une question nécessitant une réponse la mettant en difficulté. Ainsi, l'interlocuteur demande de reformuler la question, ce qui lui laisse le temps d'élaborer une réponse « détournée » pendant que la question est répétée.

Verbatim

- *Négociateur : « Vous connaissez Pierre ?*

  Interlocuteur : — Pardon ? »

Le questionnement de l'interlocuteur est considéré comme « faux » dès lors que la question posée par le négociateur est simple, courte et parfaitement audible. Si la question est complexe, hors sujet et particulièrement longue, il est évidemment normal que l'interlocuteur demande de la reformuler.

FOCUS

Alternatives au faux questionnement

Certains interlocuteurs, toujours dans la même optique de gagner du temps, utilisent des tournures « adaptées » en remplacement du faux questionnement :

- « Je suis étonné que vous me posiez cette question… »
- « C'est une très bonne question, vous savez. »
- « Je savais que vous me poseriez cette question. »
- « Votre question est légitime. »
- « Votre question est intéressante. »

b. Le changement de pronom

Le changement de pronom consiste à remplacer inconsciemment un pronom par un autre.

Le changement de pronom est un acte involontaire dont le but est de se distancier par rapport à une problématique précise. Le négociateur doit porter une attention particulière au pronom régulièrement utilisé par son interlocuteur et s'interroger s'il change à un certain moment.

Exemple

Pas à notre connaissance

- Pierre, responsable commercial d'une entreprise de boissons, rencontre son interlocuteur régulier pour lui présenter les nouveaux produits de cette année.

  « Alors, dites-moi, que pensez-vous de nos innovations ?

— C’est pas mal du tout, j’aime bien vos nouvelles boissons, surtout celles à la fraise et au citron.

— Merci. Et que pensez-vous du prix ?

— Je trouve qu’il est juste, il correspond au marché. Ça me semble bien.

— C’est une très bonne nouvelle, merci. Mes concurrents vous ont déjà proposé cette année ce type de produits ?

— Pas à notre connaissance. »

- Si Pierre prend soin de ne pas réagir à la réponse de son interlocuteur, afin d’éviter un interrogatoire qui pourrait détruire la relation, il s’empresse de contacter son réseau à la suite de cette rencontre pour vérifier les propos de son interlocuteur. Effectivement, la concurrence a déjà proposé des produits similaires. C’est le changement de pronom qui trahit le client. Il aurait dû répondre « pas à *ma* connaissance » pour respecter sa *baseline*. Il passe du « je » au « nous », sans même le réaliser, afin de se distancier de la question qui, visiblement, le met en difficulté.

Les changements fréquents de pronoms concernent :

– « nous » en « lui et moi » ;

– « je » en « nous » ;

– « ma/mon/mes » en « la/le/les » ;

– « on » en « ils/elles ».

c. Les déclarations générales

Les déclarations générales consistent à utiliser des réponses absolues donnant l’illusion de répondre à la question.

Les déclarations générales permettent de protéger ceux qui y ont recours. Ainsi, l’interlocuteur décide consciemment de tenir des propos suffisamment vagues pour qu’ils soient considérés comme honnêtes. En réalité, les propos tenus ne répondent pas à la question posée. Si le négociateur n’y prête pas attention, ces déclarations générales passeront sous son nez.

Verbatim

- *Négociateur : « Vous connaissez Pierre ?*

  Interlocuteur : — Tout le monde connaît Pierre ! »

- *Négociateur : « Vous saviez que votre entreprise était proche du dépôt de bilan ?*

Interlocuteur : — C'est le lot de beaucoup d'entreprises malheureusement. »

d. La mémoire sélective

La mémoire sélective permet de se dédouaner d'une implication potentielle en rejetant la responsabilité sur la mémoire déficiente.

La mémoire sélective est un excellent moyen pour mentir tout en donnant l'illusion de dire la vérité. En évoquant une perte de mémoire et une méconnaissance du sujet, l'interlocuteur se livre partiellement, de telle sorte que si la vérité devait par la suite émerger, sa réponse lui permettrait ainsi de ne pas impacter sa crédibilité.

Verbatim

- *Négociateur : « Vous avez enregistré la commande ?*

  Interlocuteur : — Pas que je m'en souvienne. »
- Ainsi, si les preuves devaient accabler l'interlocuteur par la suite, il pourrait toujours rejeter la responsabilité sur sa mémoire, et non pas sur son honnêteté.

Les amorces les plus récurrentes de la mémoire sélective sont :

– « Pas à ma connaissance » ;

– « De ce que je sais… » ;

– « Je peux me tromper, mais… » ;

– « Pas que je sache » ;

– « Si je me souviens bien… ».

e. Les détails

Les détails correspondent à une abondance d'informations inutiles données pour paraître crédible.

Quand l'interlocuteur cherche à gagner ou regagner en crédibilité, il peut choisir de fournir énormément de détails, afin de justifier une proposition

fallacieuse. L'abondance d'informations contribue alors à confirmer les propos tenus par l'interlocuteur.

Verbatim

- *Négociateur : « Vous avez enregistré la commande ?*

  Interlocuteur : — Bien évidemment ! Les commandes sont saisies le matin entre 7h30 et 8h30, faute de quoi nos interlocuteurs en usine ne peuvent pas travailler. D'ailleurs, il y a encore peu, les commandes étaient enregistrées après 9h, mais cela posait pas mal de problèmes, au niveau des pauses de nos interlocuteurs. De plus, une partie des commandes est toujours saisie manuellement, vous le saviez ? »

Comment évaluer la crédibilité des détails ? Les détails sont légitimes quand :

– ils apportent quelque chose à l'histoire (complément d'information ou clarification) ;

– ils sont sollicités par le négociateur ;

– ils ne se substituent pas à la réponse.

FOCUS

Trop et trop peu de détails

La multitude de détails peut traduire un indice de tromperie, l'insuffisance de détails nécessite également de s'interroger. Quand les menteurs définissent une stratégie pour s'acheter de la crédibilité, ils peuvent soit fournir davantage de détails pour « noyer le poisson », soit limiter le nombre de détails, afin d'éviter de commettre une erreur par la suite.

f. L'objection

L'objection consiste à objecter au lieu de nier.

Quand les faits jouent en défaveur de l'interlocuteur et que ce dernier est confronté d'une manière ou d'une autre, l'absence de dénégation est un excellent moyen de répondre pour paraître crédible.

Tout comme la mémoire sélective, si des preuves devaient accabler par la suite l'interlocuteur, ce dernier aurait toujours bon rôle de dire qu'il n'avait

jamais nié le contraire.

Verbatim

- *Négociateur : « Votre entreprise a-t-elle touché des rétro-commissions, comme la presse l'a mentionné ?*

  Interlocuteur : — Comment pouvez-vous imaginer une telle chose ? »

Quand les interlocuteurs sont innocents et qu'ils sont ainsi accusés à tort, ils nient simplement, car le mensonge ne leur est pas supportable. Ils peuvent par moments objecter par suite, mais la négation a eu lieu à un moment donné dans la réponse.

A contrario s'ils objectent sans nier, ils ne sont pas crédibles.

FOCUS

Répondre au mensonge

Quand le négociateur est persuadé que son interlocuteur lui ment, en aucun cas il ne doit le confondre, même si le cinéma et les séries préconisent l'inverse. Être accusé à tort ou à raison n'est agréable pour personne. De plus, quand le rapport de force est en faveur de la partie adverse, celle-ci ne ferait qu'une bouchée de pain du négociateur. Confondre son interlocuteur détruit donc la relation.

Il est toujours préférable pour le négociateur de se tenir sur ses gardes lorsque son interlocuteur lui ment pour être à même de réorienter la négociation en conséquence.

2 Les indices para verbaux

La fonction du para verbal est de donner de la consistance au discours. Des informations brutes sans habillage para verbal tel que la prosodie, les pauses, les erreurs de prononciation ou la hauteur tonale donneraient l'impression d'être livrées par un ordinateur.

Le poids donné aux mots permet tout aussi bien de véhiculer une émotion pour faire preuve d'assertivité par exemple, que de trahir l'émotion que cherche à cacher l'interlocuteur. Une latence trop importante ou un rythme anormalement accéléré sur un thème particulier peut révéler des signes de tromperie.

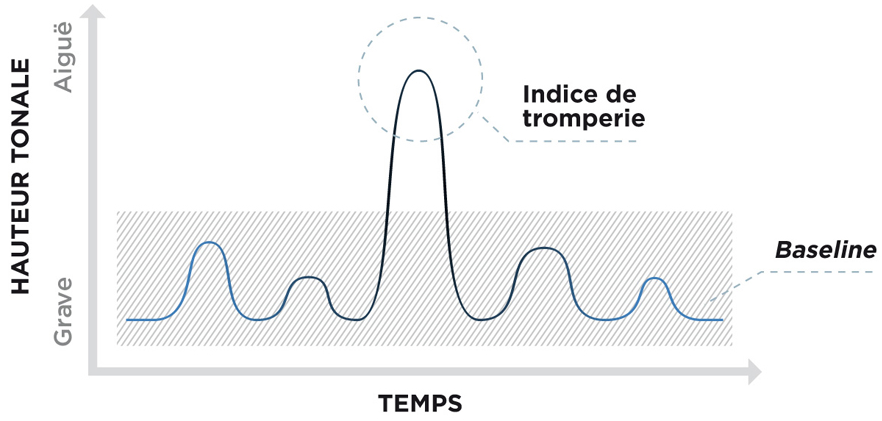
Quand le para verbal est en discordance par rapport à ce que la partie adverse cherche à véhiculer verbalement ou non verbalement, le négociateur peut légitimement s'interroger sur la crédibilité des propos tenus.

a. La hauteur tonale

La hauteur tonale définit la tonalité de la voix sur une échelle de graves et d'aigus.

Au cours d'une négociation, la hauteur tonale des protagonistes varie en fonction des émotions véhiculées ou de l'état de stress. Une augmentation de la hauteur tonale exprime de l'anxiété, la voix devenant plus aiguë que sa *baseline*. Si le stress est provoqué par le mensonge, notamment la peur d'être démasqué ou la culpabilité, alors l'augmentation de la hauteur tonale sera un excellent indicateur de tromperie. Cet indice n'est fiable que si le mensonge est corrélé au stress.

Figure 7.28 Hauteur tonale et indice de tromperie



FOCUS

Stress et mensonge

Le stress n'est pas nécessairement corrélé au mensonge.

Des individus peuvent mentir sans ressentir de stress. A contrario, ils peuvent être stressés sans pour autant mentir. La peur d'être accusé à tort provoque chez certaines personnes des comportements comparables à ceux de personnes accusées à raison.

Sachant qu'il n'existe aucun indicateur universel lié au mensonge et que de nombreux indices peuvent émaner tout aussi bien du stress que du mensonge, le négociateur doit toujours prendre les précautions nécessaires avant de tirer des conclusions hâtives.

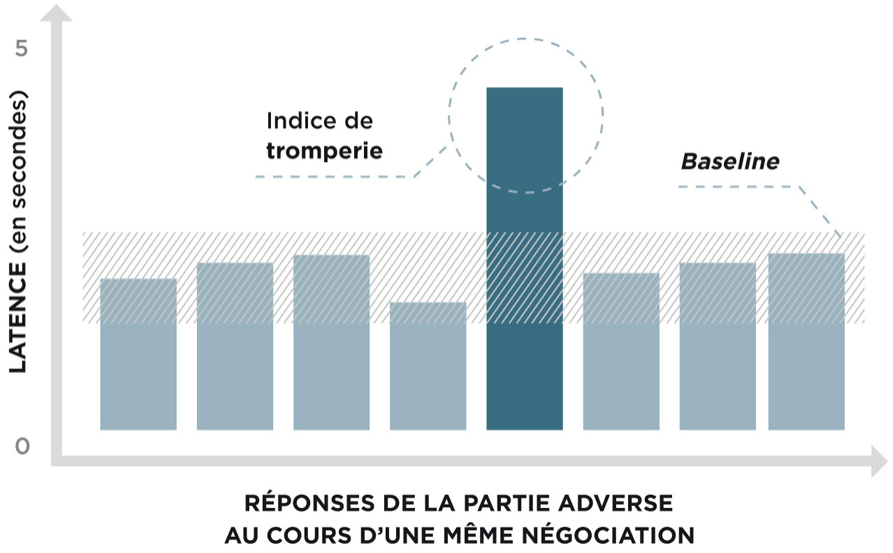
b. La latence

La *latence** représente le temps écoulé entre la question posée et la réponse donnée.

Le temps de réponse est ce qu'il faut au cerveau pour fournir une réponse à une question. L'interlocuteur peut choisir de répondre spontanément ou de s'accorder le temps de la réflexion. Quand il décide de ne pas répondre directement, cela peut traduire une mise en difficulté nécessitant l'élaboration d'un mensonge, ou simplement le souhait, dénué d'intentions malhonnêtes, de répondre différemment de ce que le processus cognitif immédiat propose.

Lorsque la question du négociateur est simple, courte, parfaitement audible et qu'elle ne nécessite pas d'effort mental particulier, si la latence de l'interlocuteur augmente fortement par rapport à sa *baseline*, il y a de forts risques que cela corresponde à un indice de tromperie.

Figure 7.29 Latence et indice de tromperie



c. La prononciation

La prononciation est la manière d'articuler verbalement un groupe de lettres.

Les menteurs ont tendance à faire davantage d'erreurs de prononciation que des personnes honnêtes. Cela s'explique par le stress, pour ceux qui ressentent de la peur, de la culpabilité, ou par une saturation de la charge cognitive, compte tenu du fait que mentir nécessite de produire davantage d'efforts mentaux que de dire la vérité.

FOCUS

Charge cognitive et mensonge

La charge cognitive caractérise l'effort mental qu'il faut produire afin de réaliser une action. Dès que l'analyse d'une situation ou sa gestion nécessite de nombreux efforts mentaux simultanés, on assiste à une surcharge cognitive, se manifestant par un ou plusieurs blocages : perte de lucidité, réduction de la gestuelle, difficulté à traduire l'information, augmentation des réponses physiologiques, perte d'écoute…

Dire la vérité ne nécessite pas d'efforts mentaux, puisqu'elle est immédiatement accessible et ne nécessite pas de construction particulière. À l'inverse, mentir requiert de réaliser des efforts mentaux susceptibles de saturer la charge cognitive. La prononciation peut donc être directement affectée.

3 Les indices non verbaux

Le dernier canal de communication utilisé par une personne, volontairement ou involontairement, est le non verbal. Celui-ci englobe tout ce qui échappe au verbal et para verbal. Contrairement aux autres canaux, il exige un contact physique pour agir, car l'ensemble du corps visible est étudié. Cette contrainte est cependant largement compensée par la richesse de ce canal, qui offre des possibilités d'analyse multiples et complémentaires.

Le corps ne présente aucun indice de tromperie en lui-même. Un regard à droite, la paume de la main tournée vers le bas, un haussement d'épaules, ne signifient absolument rien. Ces comportements peuvent néanmoins s'apparenter au mensonge s'ils se manifestent de façon incongrue dans un contexte donné. On parle alors d'« anomalies comportementales ».

Les anomalies comportementales définissent le manque de coordination et/ou les incohérences entre ce que dit une personne et ce que son corps exprime spontanément.

a. Le visage

Au niveau du visage, il est nécessaire de considérer deux éléments fondamentaux dans le cadre de l'analyse des anomalies comportementales : l'activation musculaire et le timing.

• L'activation musculaire

La section 6 de ce chapitre décrit volontairement les sept expressions d'émotion universelles et leur pattern prototypique. Le négociateur doit apprendre l'activation musculaire propre à chaque émotion car une erreur d'activation révélerait un indice de tromperie, sachant que chacune de ces expressions d'émotion s'active précisément de la même manière partout dans le monde.

Notre conseil

Prenez le temps d'apprendre par coeur les patterns prototypiques de chaque émotion afin d'être en mesure de distinguer rapidement les émotions véritables et les émotions feintes.

Dès lors que l'activation musculaire relative à une émotion universelle est discordante, l'émotion communiquée est feinte. C'est donc un mensonge émotionnel, lié à une anomalie comportementale.

Exemple

Une colère feinte…

- Un négociateur professionnel est sollicité dans le cadre d'un conflit social, suite à l'interruption du dialogue entre direction et syndicats. Les tensions ont atteint leur paroxysme, lorsque des insultes ont été échangées. Depuis, l'unité de production est à l'arrêt et le climat social électrique.
- Le négociateur rencontre, pour la première fois, le leader syndical qui ne mâche pas ses mots et affiche une volonté jusqu'au-boutiste. Le négociateur adopte volontairement un ton posé afin d'espérer une synchronisation réciproque mais le syndicaliste reprend de plus belle, agrémentant sa logorrhée d'insultes indirectes, de menaces et d'ultimatums. Le négociateur décide d'ignorer les manœuvres dolosives pour se concentrer sur la façon dont est exprimée la colère, et soudain tout s'éclaire.
- Si le haut du visage du syndicaliste s'affaisse quand il montre de l'exaspération, le bas du visage reste inerte. Or, la colère, qui est une expression d'émotion universelle, se traduit à la fois par l'affaissement du front et des sourcils qui se rejoignent et les lèvres qui s'enroulent sur elles-mêmes, *via* le muscle orbiculaire de la bouche. Le négociateur comprend alors que la colère exprimée par le leader syndical est feinte, puisqu'elle ne correspond pas au pattern prototypique. Sur une heure de négociation conflictuelle, le négociateur décèle cinq micro-expressions de peur. Le leader avait véritablement peur et il se servait de la colère pour masquer sa peur. Le négociateur parvient à calmer le leader et trouver une solution pacifique, notamment en « traitant » la peur du leader syndical (et non la colère) qui était terrorisé à l'idée de perdre son emploi.

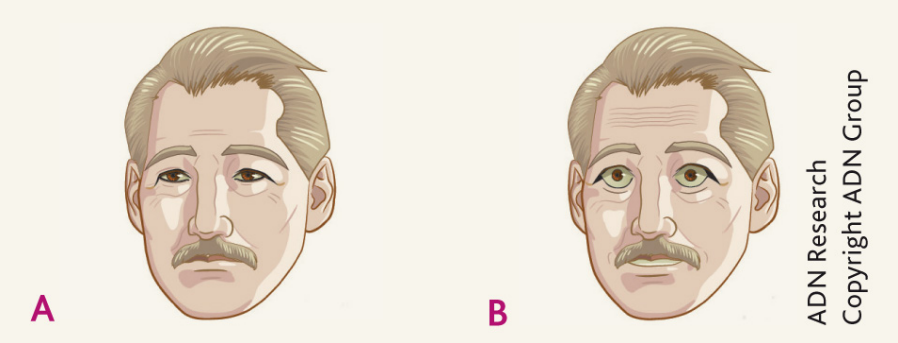
MISE EN SITUATION

Émotions feintes

Prenez le temps d'observer ces deux visages, et ensuite répondez aux questions suivantes :

1. Quelle est l'émotion majoritairement visible sur chaque visage ?

2. Qu'est-ce qui diffère par rapport au pattern prototypique de chaque émotion ?



Bonnes réponses

L'émotion majoritairement visible sur le visage A est la tristesse : pointes internes des sourcils remontées et commissures des lèvres tirées vers le bas. Ce qui diffère par rapport au pattern prototypique de la tristesse, c'est l'absence de rides horizontales au centre du front.

L'émotion majoritairement visible sur le visage B est la surprise : sourcils arqués, yeux grands ouverts, rides sur tout le front. Ce qui diffère par rapport au pattern prototypique de la surprise, se situe au niveau de la bouche. La bouche devrait être bée, alors que, dans le cas présent, elle exprime la joie (légèrement ouverte et commissures remontées).

• Le timing

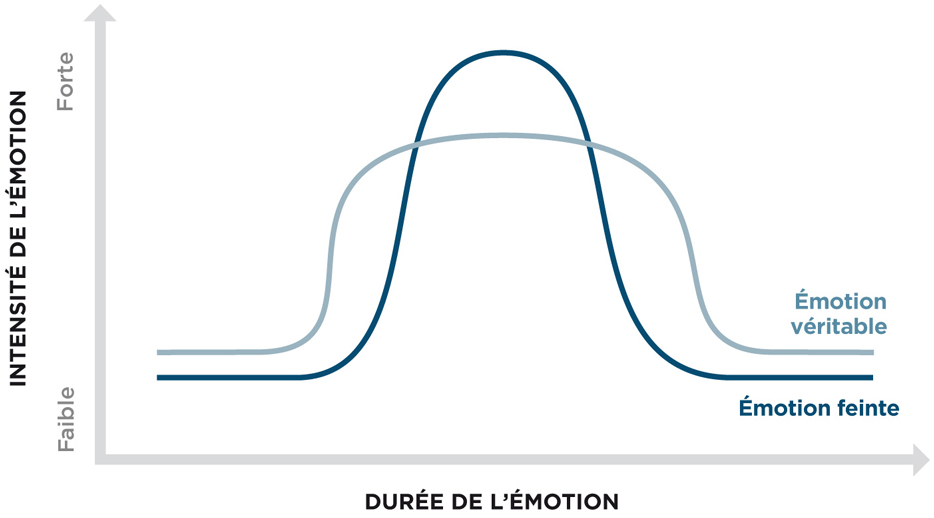
Le timing définit la durée de l'émotion croisée à son intensité.

Une émotion véritable se forme et se déforme comme une vague. Par exemple, la colère produit une accélération du rythme cardiaque et une expression de colère se dessine plus ou moins rapidement sur le visage. L'expression atteint un point paroxystique, se stabilise, pour ensuite se

déformer lentement, le temps que le visage redevienne neutre, au bout de quelques secondes.

À l'inverse, une expression feinte arrive très rapidement et disparaît tout aussi précipitamment. C'est le cas, entre autres, du sourire commercial qui, au-delà du fait de ne pas provoquer de « pattes d'oie » au niveau des yeux, apparaît tout aussi rapidement qu'il ne disparaît.

Figure 7.30 La durée d'une émotion



b. Le corps

Les asynchronismes au niveau du corps sont aussi nombreux que les comportements universels ou reconnus culturellement. Voici les anomalies comportementales les plus observées en négociation et qui peuvent révéler des indices de tromperie au niveau de l'expressivité corporelle.

• Le haussement d'épaules

Le haussement d'épaules traduit l'incertitude, le fatalisme ou l'indifférence.

Sauf cas particulier, le haussement fait partie intégrante de la *baseline* de toute personne pour traduire ces trois types de sentiment. Si l'interlocuteur ne hausse pas les épaules pour traduire l'incertitude sur un point particulier,

par exemple, alors qu'il le fait systématiquement pour exprimer le doute, le négociateur doit s'interroger en conséquence.

Verbatim

- *Négociateur : « À tout hasard, vous savez si votre entreprise a adopté une démarche RSE ?*

  Interlocuteur : — Euh… je ne sais pas, je viens d'arriver. (Haussement d'épaules).

  Négociateur : — Peut-être au niveau du groupe alors ?

  Interlocuteur : — Honnêtement, je n'en sais rien. (Haussement d'épaules).

  Négociateur : — OK, pas de souci. Revenons à l'essentiel. Mes concurrents ont-ils déjà présenté leurs innovations à vos collaborateurs ?

  Interlocuteur : — Je ne sais pas. (Pas de haussement d'épaules). »

- La dernière réponse de l'interlocuteur peut légitimement faire douter le négociateur.

• Pointer du doigt

Pointer du doigt renforce une menace exprimée ou simplement désigne quelque chose. Si le doigt ne pointe pas dans la même direction que le regard ou que le geste se forme en retard par rapport au message formulé verbalement, le négociateur doit se méfier de la véracité des propos.

• Frapper du poing

Dans certaines négociations conflictuelles, la partie adverse peut avoir recours à la colère, voire à la fureur pour déstabiliser le négociateur. Un des moyens utilisés consiste à frapper du poing sur la table. Quand le coup arrive après le message communiqué, le négociateur peut en conclure que c'est théâtral.

Une véritable colère se diffuse dans le corps de l'interlocuteur et s'évacue simultanément (expression faciale, tensions musculaires, message verbal…). Ainsi, si le poing frappe la table avec du retard, la colère est feinte.

• Le retard facial

Dans la plupart des cultures, le « oui » s'accompagne régulièrement et simultanément d'un hochement de tête et le « non » d'un mouvement latéral de la tête. Si le mouvement de la tête devait se produire après la formulation du message, il est fort probable que la réponse soit fallacieuse.

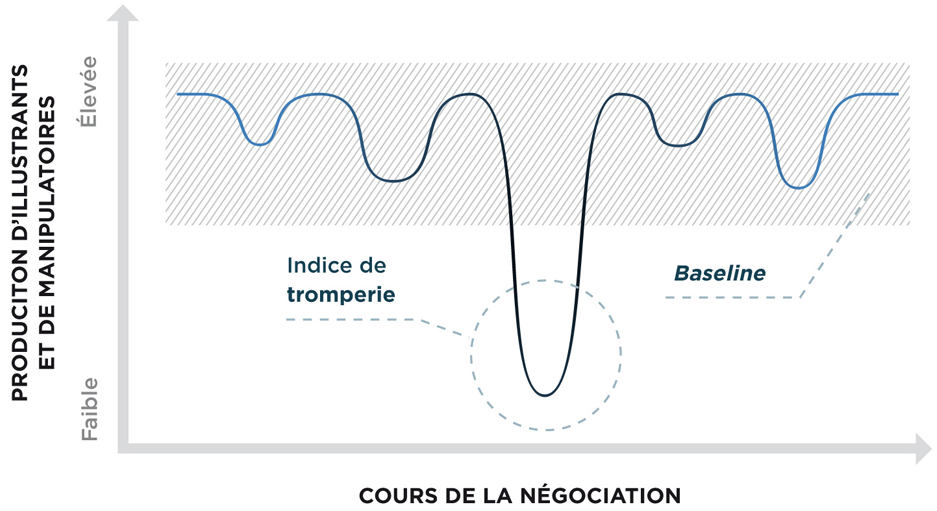
• La gestuelle

Les illustrants et manipulatoires font partie intégrante de la *baseline* d'une personne. Quand les personnes mentent, elles ont tendance à réduire la production d'illustrants et de manipulatoires par rapport à leur *baseline*. Cette baisse s'explique par le phénomène de distanciation.

Les premiers Hommes sur Terre limitaient leurs gestes et leurs mouvements quand ils cherchaient à se protéger du danger, que celui-ci soit visible, audible ou imaginaire. La respiration se faisait plus lente également pour ne pas se faire entendre.

De nos jours, même si le contexte a évolué, nous nous comportons toujours de la même manière. Les menteurs, de peur d'être démasqués, ralentissent leur gestuelle, souvent de façon innée et automatique, pour ne pas attirer le regard et ainsi espérer passer inaperçus.

Figure 7.31 Illustrants, manipulatoires et indice de tromperie



FOCUS

Faisceaux concordants

La détection du mensonge est une science déductive, comme la médecine.

Élaborer des hypothèses, discriminer certains indicateurs, valider la solidité des preuves relève d'une démarche nécessaire et structurée afin de garantir une justesse d'analyse élevée.

En négociation, comme dans le cadre d'auditions ou d'interrogatoires, plus les faisceaux sont concordants, plus les indices récoltés convergent et plus la déduction faite de la situation par le négociateur sera précise et pertinente.

4 Les précautions à adopter

Savoir déterminer quand la partie adverse ment ou dit la vérité est un avantage indéniable et déterminant, en négociation. Afin d'éviter de jouer les apprentis sorciers, il est nécessaire de garder à l'esprit ces dernières recommandations.

a. La conscience

Le mensonge est avant tout lié au niveau de conscience, sachant que mentir est un acte délibéré. Des personnes communiquant des informations erronées, sans en avoir conscience, ne mentent pas. Elles se trompent tout simplement. Dans ce cas, il n'est pas possible de détecter le mensonge, puisqu'il n'existe pas d'indice de tromperie. Ces personnes pensent, de bonne foi, être dans le vrai.

b. La pathologie

Chez certaines personnes, le mensonge est chronique, ce qui signifie que le peu d'informations réelles est noyé dans une masse d'informations fausses. Face à ce type de personnes, détecter le mensonge est une tâche ardue, car ce n'est pas un mensonge qui se cache parmi des vérités, mais l'inverse.

c. Les photos

Détecter le mensonge à partir d'une photo est impossible. Une photo capture un instant volé qui peut signifier des milliers de choses différentes. Une personne prise en photo en train d'éternuer adopte malgré elle des poses comparables à quelqu'un souffrant de douleur. Une photo n'est donc pas fiable, car elle manque d'action et de contexte.

d. L'absence d'indices

L’absence d’indices de tromperie ne signifie pas que la personne dit la vérité. Le négociateur peut être confronté à un menteur hors pair ou avoir été aveugle à de nombreux indices de tromperie malheureusement passés sous son nez.

e. Idées reçues

Les idées reçues sont légion quand il s’agit de détection du mensonge. Elles s’ancrent dans l’esprit collectif et biaisent par conséquent l’analyse de certains négociateurs, pourtant expérimentés.

À titre d’exemple, voici quelques idées reçues qui révèlent le mensonge :

– se gratter le nez ;

– regarder en haut à droite ;

– croiser les bras ;

– se repositionner sur sa chaise ;

– détourner le regard ;

– trembler ;

– avoir les mains moites.

À RETENIR

La psychologie de la négociation

- Le négociateur doit intégrer que sa vision du monde est différente de celle de son interlocuteur.
- La confiance est nécessaire pour créer le lien avec l'autre. Pour cela, le négociateur devra faire preuve d'empathie, d'assertivité, de bienveillance et de maîtrise émotionnelle.

Créer une relation stable

- La création du lien ne peut se faire sans écoute véritable, sans jugement.
- La posture, le choix des mots et l'attitude adaptés conduisent le négociateur à se mettre dans les meilleures dispositions pour le premier contact.
- De grandes règles définissent la conduite d'une négociation efficacement : parler moins de 20 % du temps, poser des questions stratégiques, ne pas faire perdre la face et bien d'autres.

Les TLS : Tactical Listening Skills

- Les TLS permettent de comprendre les motivations de l'interlocuteur et d'extraire des informations cachées. Ils définissent également les écueils que le négociateur doit éviter, sans quoi il brisera le lien.

La gestion des manœuvres dolosives

- Les menaces, ultimatums, insultes ou encore la mauvaise foi nécessitent une excellente maîtrise émotionnelle et également une expertise technique singulière.

- Chacune d'entre elles requiert une gestion spécifique, en intégrant ce qu'il faut privilégier et ce qu'il faut éviter.

La négociation sans contact verbal

- Négocier par mail ou sous la contrainte d'enchères inversées nécessite un changement de paradigme pour le négociateur. Si le fond de la négociation reste inaltéré (préparation, conduite et clôture), la forme requiert des précautions d'usage.

La lecture comportementale

- La lecture comportementale permet de comprendre l'autre au-delà des mots.
- Elle porte sur la compréhension des expressions faciales, les fuites émotionnelles et l'analyse des réponses neurophysiologiques.
- Connaître la signification de chaque élément comportemental, c'est prendre l'ascendant sur l'autre en négociation.

La détection du mensonge

- Savoir déterminer la véracité des propos tenus par la partie adverse offre un éclairage inégalé en négociation.
- La détection du mensonge comprend l'analyse du verbal, du para verbal et du non verbal. Science déductive, le croisement de faisceaux concordants permet au négociateur de comprendre véritablement ce que son interlocuteur cherche à lui cacher.

Chapitre 8 Clôture et décision

La fin de la négociation approche, l'essentiel du travail a été réalisé : l'analyse du contexte, validée tout au long des échanges, comme la cartographie des acteurs ou l'ossature stratégique. Les discussions ont été menées, et un accord se profile : toutes les parties semblent être prêtes à conclure. Et pourtant, un simple malentendu, une mauvaise appréciation de la satisfaction de chacun, une incompréhension sur l'issue proposée, et tout ce qui a été construit précédemment peut s'écrouler.

La phase de clôture et de décision est un moment critique du processus de négociation complexe : elle scelle la décision commune, ou relance une phase de négociation impromptue. Cette phase, aussi appelée « *closing* », est généralement entrecoupée de pauses qui peuvent s'avérer positives ou négatives selon la façon dont elles sont menées ou déjouées. Le processus décisionnel met un terme à la négociation et mérite d'être préparé, en amont, afin d'éviter les pièges et les écueils.

Plan du chapitre

Section 1 Conclure sur un accord
Section 2 Les suspensions de séance
Section 3 Le processus décisionnel en négociation
Section 4 Les biais décisionnels
Section 5 L'application de la décision négociée

SECTION 1

CONCLURE SUR UN ACCORD

“Le moment le plus dangereux dans une négociation, c’est quand on pense qu’on a gagné.”

Philippe W. (Scotland Yard)

1 L’ACCORD, LA FINALITÉ DE LA NÉGOCIATION

Depuis le début de cet ouvrage, nous envisageons la négociation comme un processus cherchant à clôturer un conflit en trouvant une solution satisfaisante pour chacune des parties prenantes. Cette solution, nous essayons de l’anticiper lors de la phase d’analyse du contexte en identifiant et en verbalisant l’OCP, l’objectif commun partagé. Mais pour terminer efficacement sa négociation, encore faut-il ne pas perdre de vue cet objectif tout au long des discussions, et en particulier dans le sprint final.

Exemple

Le « *no deal* » du Brexit

- En juillet 2018, les négociations entre Theresa May et l’Union européenne concernant la sortie de la Grande-Bretagne sont sans fin : l’hypothèse d’un Brexit sans accord se dessine, et les gouvernements des 27 membres de l’Union se préparent à cette issue. En effet, aucun des États membres ne s’oppose à l’hypothèse d’une négociation sans accord, malgré les conséquences désastreuses pour toutes les parties prenantes. À Bruxelles, l’évocation d’un « *no deal* » est devenue quotidienne. Jean-Claude Juncker organise « un plan B » en parallèle, pour ne pas être pris au dépourvu en cas d’absence d’accord. Si la négociation ne devait aboutir sur aucune proposition commune, la Grande-Bretagne deviendrait un « État tiers à l’Union » et devrait être traité comme tel.

a. Garder l’objectif et le mandat en tête

Le but des négociateurs, depuis le début des échanges, est d'aboutir à un accord satisfaisant pour tous. L'objectif, fixé lors de la phase d'identification des stratégies (chapitre 5) grâce à l'ossature stratégique, a pour finalité de satisfaire l'enjeu de notre propre partie.

FOCUS

L'enjeu et l'objectif

La distinction entre enjeu et objectif revêt une importance majeure lors de la phase de clôture : l'accord recherché doit satisfaire l'enjeu de la négociation, même si l'objectif a dû évoluer au fil des discussions.

Si l'enjeu est de signer un accord avec la partie adverse, quel qu'il soit ou quelle qu'en soit la teneur, l'objectif n'est pas le même que si l'enjeu est de respecter un niveau de marge spécifique, quitte à ne pas signer d'accord si les marges établies dans le mandat ne sont pas atteintes.

Dans la phase de clôture, les négociateurs doivent bien garder en tête, en priorité, l'enjeu de la négociation puis l'objectif qui en découle.

Il est important de rappeler régulièrement aux négociateurs l'objectif final recherché, car pris dans la ferveur des échanges, il est fréquent que certains se laissent griser par la volonté de gagner et perdent le cap fixé lors de la phase de préparation. C'est ce que l'on appelle une « perte d'objectif » ou une « sortie de mandat ».

b. La « perte d'objectif » ou la « sortie de mandat »

La perte d'objectif ou la sortie de mandat caractérise le moment où un négociateur oublie les points du mandat qui lui ont été fixés (point idéal, point de rupture, point de bascule…) ou perd de vue l'objectif final recherché, fixé lors de la phase de préparation.

Plusieurs raisons peuvent pousser un négociateur à perdre de vue l'objectif final ou à sortir du mandat qui lui a été fixé.

- **Le refus de l'échec**

Craignant, dans la phase de clôture, de ne pas parvenir à un accord, les négociateurs décident de s'arrêter sur une solution partielle et finalement insatisfaisante. Plutôt que de partir sans aucun élément concret, les négociateurs transigent sur une solution de recours moins favorable. Cette transaction, davantage guidée par l'émotion que par la raison, laisse penser à la partie adverse que les négociateurs sont prêts à céder sur des points importants plutôt que d'accepter l'échec de ne pas finaliser l'accord. Les négociateurs peuvent alors se trouver sous le feu nourri par la partie adverse, qui attaque leurs positions point par point en menaçant de quitter la table des négociations si certaines concessions ne sont pas accordées.

Exemple

Accord minimal sur les migrants au conseil de l'UE

- En juin 2015, les dirigeants des pays de l'Union européenne, réunis à Genève pour le sommet des chefs d'État et de gouvernement, ne sont pas parvenus à s'entendre sur le projet proposé par la Commission concernant la question des migrants africains. Le texte prévoyait des clés de répartition par pays, pour l'accueil de 40 000 demandeurs d'asile syriens et érythréens arrivés en Grèce et en Italie. Les dirigeants européens se sont contentés d'un accord *a minima*, pour un plan de répartition, mais à la condition que cette répartition soit « volontaire ». Le premier ministre italien, Matteo Renzi, s'est opposé à la Pologne, à la Hongrie, à la Slovaquie, à la République tchèque et à la Lettonie qui, selon ses dires, « nous font perdre notre temps ». Le président de la Commission, Jean-Claude Juncker, a dénoncé une Europe « pas à la hauteur de ses ambitions ». Plutôt que de reconnaître un désaccord, d'accepter l'échec des discussions et de reporter les tractations, les négociateurs ont préféré signer un accord minimal, qui ne satisfait personne et qui donne une image ternie de l'Union européenne.

• La prééminence du plan B

Il est fréquent de prévoir un plan B, c'est-à-dire une solution de rechange, au cas où la solution initiale ne fonctionnerait pas. Envisager un « plan de rechange » revêt un avantage psychologique indéniable pour le négociateur : « si le plan A ne fonctionne pas, passons au plan B. » Cela permet de réduire l'incertitude et le risque de ne pas conclure du tout. Cependant, l'acceptation du plan B diminue fortement la détermination des négociateurs à se battre pour le plan A : pourquoi prendre des coups à défendre une position difficile s'il existe une solution, certes moins satisfaisante, mais toujours acceptable, et moins consommatrice d'énergie ou de motivation ?

Exemple

Un parachute de secours

- Lors de la phase de préparation d'une négociation sociale, une équipe de DRH travaille sur son mandat de négociation. Les enjeux sont forts, les axes de négociation sont nombreux, et la négociation se veut ambitieuse. Mais rapidement, les membres de l'équipe envisagent une solution de repli, beaucoup moins difficile, dans le cas où le mandat initial ne pourrait être respecté. Et au fil des heures, c'est le plan B qui est minutieusement préparé, au détriment du plan initial qui est littéralement bâclé. Comble du manque d'engagement : les participants passent de longues minutes, avant même que la négociation ne commence, à trouver des prétextes et des excuses acceptables par leur hiérarchie pour justifier le fait qu'ils n'auront pas été capables de s'en tenir au mandat principal et dû faire appel à leur parachute de secours, le plan B. Bien évidemment, le plan A n'a jamais été défendu comme il aurait dû l'être et a été trop rapidement abandonné…

• La prédominance de l'ego

Si l'expression « un bon négo n'a pas d'ego » prend tout son sens lors de la conduite de la négociation, elle est toujours d'actualité dans la phase de clôture. Un ego mal placé en phase terminale d'une discussion longue et complexe peut laisser penser au négociateur qu'il est en train de se « faire rouler » par la partie adverse. Il faut simplement, à ce stade, savoir garder en mémoire l'objectif fixé et l'enjeu de la négociation pour garder la tête froide.

Exemple

Un regard de travers

- Mike quitte la table des négociations en se retirant brutalement des échanges entamés trois semaines plus tôt avec Oscar, l'un de ses partenaires commerciaux. Persuadé qu'il était en train de se faire flouer, il a préféré arrêter le processus de négociation. Alors qu'il rencontre son *general manager* pour lui rendre compte de son échec, la seule explication valable qu'il trouve pour justifier cette rupture quelque peu soudaine des échanges est qu'Oscar lui a jeté un « regard de travers », signe, selon lui, qu'il lui jouait un mauvais tour. Il n'existait pourtant aucune raison objective de penser cela, mais l'ego de Mike a pris les commandes et l'a conduit à gâcher tout le travail mené par son équipe durant plusieurs semaines.

FOCUS

Trop facile

Le sentiment d'excès de facilité peut également créer le doute dans la tête du négociateur : lorsque tout semble trop simple, il peut imaginer qu'il n'a pas vu un piège, une difficulté, un risque, et que cela pourrait se retourner contre lui. Si le contrôle est un gage de confiance, la méfiance exacerbée conduit à la tension et au blocage.

• Le syndrome « Monsieur Plus »

Attention à ne pas vouloir trop gagner au moment de la clôture, et notamment gagner plus que ce qui est juste pour toutes les parties. La joie, qui est une émotion primaire et donc légitime, peut se transformer en euphorie au moment où l'on sent que le succès est proche. Le négociateur se sent « porté » par la situation, comme en état de grâce, et exige des gains supplémentaires qui peuvent laisser penser à la partie adverse qu'elle perd finalement plus qu'elle ne gagne, ou qui peuvent faire avorter la clôture de la négociation qui se soldera par un désaccord.

FOCUS

Rémunérer les négociateurs au « success-fee » ?

La rémunération de certains négociateurs au « *success-fee* », c'est-à-dire en fonction de l'argent qu'ils font économiser ou de l'argent qu'ils font gagner, est à double tranchant. Certes, elle motive le négociateur à donner son maximum pour rentabiliser l'investissement de son employeur ou de son client, mais elle peut le pousser à vouloir gagner toujours plus, au risque d'afficher une pugnacité perçue comme de la cupidité. À force de vouloir trop gagner, on mine les bases des négociations à long terme et on pousse les parties à entrer tout de suite en compétition plutôt qu'en coopération ou coopétition.

• « *Target Fascination* »

La fascination de la cible, aussi appelée par certains auteurs[1] « destinationnite », caractérise un biais perceptif qui explique que plus nous nous approchons du but fixé, plus il est difficile d'y renoncer, et cela même si les conditions initiales ne sont plus réunies. Cette concentration de l'attention sur une finalité « partielle » pousse les négociateurs à minimiser les concessions qu'ils vont faire ou les pertes qu'ils vont subir (si malgré tout ils parviennent à finaliser un accord).

Exemple

On ne va tout de même pas s'arrêter là !

- Pris dans une négociation commerciale au cours de laquelle les débats sont houleux, Rico et Mirella, face à face depuis plusieurs jours, voient enfin le bout du tunnel. Plusieurs fois, ils ont failli arrêter la négociation, tant les exigences mutuelles étaient fortes. Cependant, à chaque fois, l'un d'eux disait : « On ne peut tout de même pas s'arrêter là ! » À force de pugnacité, les protagonistes sont parvenus à un accord, tous deux satisfaits d'avoir enfin trouvé un point d'entente. Mais de retour dans leur entreprise respective, les deux négociateurs s'aperçoivent de leur terrible erreur : l'accord trouvé est très loin de leur mandat, et largement en dessous des objectifs de marge fixés dans la phase de préparation. Pris dans le tumulte d'une négociation difficile, ils n'ont gardé pour cible que la nécessité de signer un accord, en oubliant que cet accord devait aussi correspondre au mandat qui leur avait été fixé.

FOCUS

Target Fascination

Le concept de *Target Fascination* provient du monde aéronautique. Il conceptualise le manque de recul que rencontre un pilote en phase d'atterrissage : concentré sur la piste qui se déroule devant lui, et sur le point de poser son avion, le pilote perd sa capacité de vision et d'analyse objective pour mener son atterrissage jusqu'au bout, même si un événement extérieur remet en cause la manœuvre ou si une condition de sécurité est soudainement compromise.

c. Savoir arrêter une négociation impossible

Il faut parfois savoir arrêter une négociation dont on sait qu'elle n'arrivera pas à son terme. L'accepter peut s'avérer très difficile, mais s'épuiser à vouloir trouver un accord est contre-productif et peut dégrader la confiance du négociateur.

Exemple

Trop optimiste

- Amin n’en finit plus de rencontrer les négociateurs d’un de ses fournisseurs. Depuis plusieurs semaines, les échanges sont quasiment quotidiens afin de trouver l’issue de cette négociation interminable, dans laquelle aucun accord ne semble pouvoir être signé. Malgré les efforts d’Amin, le fournisseur n’arrive pas à aligner ses tarifs sur les attentes du client. Au cours d’une discussion avec son patron, Amin s’aperçoit qu’il sait depuis le début que cette négociation n’aboutira pas. Mais, dépassé par l’envie de trouver un accord, il a perdu beaucoup de temps et dépensé inutilement son énergie.

Plusieurs cas de négociation impossible existent.

• L’objectif est inatteignable

Malgré toute la bonne volonté des parties prenantes, il est parfois impossible d’arriver à un accord : les mandats se révèlent incompatibles, ou les demandes des uns ou des autres sont inacceptables.

Exemple

Une maison à 100 000 dollars

- Maya et Paul vendent leur maison sur Internet. Ils reçoivent un appel de Brandon, un habitant de la même ville. Il est très intéressé par la maison, mise en vente à 380 000 dollars. Ils se rencontrent pour échanger sur une possible vente. Le contact se passe bien : Brandon est très sympathique, il a l’âge du fils aîné de Maya et Paul, il va bientôt se marier avec Seda, sa petite amie. Maya serait ravie de pouvoir lui vendre sa maison pour lui permettre de fonder une famille. Mais voilà : Brandon n’a pas plus de 100 000 dollars à proposer. Il dispose de 8 000 dollars d’apport initial, et la banque ne lui prêtera pas plus de 90 000 dollars. Malgré le désir des parties de conclure un accord, la négociation s’est révélée impossible du fait d’un écart trop grand entre les mandats des parties prenantes.

• L’enjeu d’une partie l’emporte sur la recherche d’un accord

L’enjeu caché d’une partie rend la négociation impossible. Les parties prenantes mènent les négociations en recherchant un accord, mais l’une d’entre elles sait pertinemment qu’elle ne le signera pas.

Exemple

« Il n’y aura pas d’accord. »

- Dans le cadre d'une négociation sociale, un délégué syndical revendique une augmentation de salaire importante. Mais à chaque concession de la direction, il ajoute une demande ou revoit ses prétentions à la hausse. Au final, aucun accord n'est signé. L'enjeu du délégué syndical n'est pas de signer l'accord mais d'arriver à un blocage de la négociation pour montrer aux membres de son syndicat qu'il est un farouche opposant à la direction.

• La négociation n'est qu'une façade

Dans le cas des *négociations de façade**, toutes les parties savent que la négociation est impossible mais aucune ne le déclare officiellement pour ne pas passer pour la cause de l'échec. C'est notamment le cas de certaines négociations diplomatiques au cours desquelles les parties s'assoient à la table des négociations en sachant pertinemment qu'elles ne céderont rien.

Une négociation de façade* est une fausse négociation, dans laquelle chaque partie prenante sait qu'il n'y aura pas d'accord, ou que l'accord ne sera jamais appliqué, mais aucune des parties ne l'affirme ouvertement pour ne pas être à l'origine de l'échec de la négociation.

FOCUS

L'échec des négociations israélo-palestiniennes

Le 29 juin 2014, les émissaires américains missionnés pour relancer les négociations du processus de paix entre Israéliens et Palestiniens ont dû se rendre à l'évidence : aucune des parties n'était venue avec la volonté de négocier. Martin Indyk, envoyé par Barack Obama, a avoué sa « surprise » lorsqu'il a compris que cette négociation était vouée à l'échec[2]. D'un côté de la table se trouvait Benyamin Netanyahou, celui-ci accélérant le processus de construction dans les colonies au grand dam des autorités palestiniennes, et justifiant son positionnement politique par sa dureté et son intransigeance envers l'autorité palestinienne. De l'autre côté se trouvait Mahmoud Abbas, devenu très impopulaire, cherchant à recréer l'unité palestinienne entre le Fatah et le Hamas en rendant coup pour coup aux Israéliens. Netanyahou refuse de libérer des prisonniers palestiniens détenus depuis 1993 ; Abbas ratifie des traités internationaux et notamment la convention de Genève, renforçant un peu plus son positionnement international.

Un observateur rapportera sa stupéfaction devant l'intransigeance des négociateurs des deux camps. Cette négociation de 2014 n'a été qu'une façade, car son échec a servi les enjeux de chacune des parties prenantes : sans accord, Netanyahou pouvait continuer la construction dans les colonies, et sans accord, Abbas pouvait mobiliser les partis palestiniens, dans une unité, face à Israël. Pourtant, aucune des parties ne pouvait déclarer

ne pas vouloir négocier au risque d'être jugée sur la scène internationale comme un « empêcheur » de trouver un accord de paix.

2 Un engagement dans la durée

La négociation est un processus de régulation des relations interpersonnelles et inter-organisationnelles. À ce titre, son efficacité vise le long terme et la pérennité.

a. Penser à la négociation d'après

Lors de la phase de clôture, il faut penser à la négociation qui suivra : que ce soit avec un partenaire commercial, un collaborateur, un représentant d'une institution, il y a fort à parier que la vie vous remettra face à face et vous amènera à négocier de nouveau. Pour préparer le terrain des prochaines rencontres, l'instauration et le maintien de la confiance sont primordiaux. La clôture dans les conditions discutées et le respect des engagements pris (même lorsqu'ils s'avèrent plus contraignants que ceux initialement prévus) est un gage de succès dans la durée.

Exemple

Mauvaise anticipation des cours du plastique

- Un industriel de la plasturgie a négocié quelques semaines plus tôt avec une petite entreprise de distribution locale pour y vendre tous types d'accessoires de jardinage en plastique. Le contrat a été signé alors que les cours des matières premières s'envolaient, de sorte que la marge du fabricant diminue par rapport aux prévisions annoncées lors de la négociation. Une clause du contrat permet à l'industriel de renégocier ses prix avec le distributeur. Mais le CEO du groupe, après en avoir discuté avec son CFO (*chief financial officer*), estime que les marges restent acceptables et annonce au distributeur que, bien qu'il puisse demander la révision du contrat négocié, il ne le fait pas pour ne pas le mettre en difficulté et provoquer une hausse des prix du produit, délétère pour le client final. Quelques semaines plus tard, le distributeur sollicite l'industriel pour une nouvelle commande, au prix du marché actualisé, et triple ainsi son chiffre d'affaires. En décidant de maintenir un accord moins favorable que prévu, l'industriel a créé la confiance avec son client et a multiplié les commandes.

b. Ne pas faire perdre la face à la partie adverse

Au moment de la clôture, en particulier lorsque les discussions ont été difficiles, l'une des parties peut vouloir « écraser » psychologiquement la partie adverse. Cette volonté d'humilier l'autre malgré la construction d'un accord commun n'est qu'une réminiscence d'un ego mal placé. Nous pouvons tous être tentés de rabrouer ou de rabaisser une partie adverse qui ne s'est pas montrée collaborative. Mais, posons-nous cette question avant d'agir : « Mon action va-t-elle servir les intérêts que je défends dans cette négociation ? » Si la réponse est « non », le négociateur doit respirer un grand coup et sourire : il va signer un accord et terminer cette négociation dans son mandat.

c. Poser un ancrage

Au moment de décider de signer un accord, il est important de garder en tête que les points sur lesquels les parties s'entendent seront les points de départ des prochaines négociations : une concession trop importante aujourd'hui peut s'avérer un handicap demain, en créant un *ancrage** dont il sera difficile de se défaire.

> Un ancrage est un point psychologique autour duquel la négociation va se mener et qui va servir de centre de gravité aux discussions.

Exemple

Le « lâcher-tout »

- Isidoro termine la négociation des augmentations de salaire pour les employés de son usine au Chili. Il s'agit de sa dernière négociation, il est affecté à un autre site dans le nord du pays. Il est heureux de ce départ car les représentants des ouvriers lui en ont fait voir de toutes les couleurs. Ainsi, pour cette négociation, Isidoro n'a plus envie de se battre : il cède rapidement, sans vraiment discuter de chaque point demandé par les syndicats. Ces derniers célèbrent alors leur victoire en chantant dans les ateliers. Quand, quelques semaines plus tard, le successeur d'Isidoro rejoint le site, il n'en croit pas ses yeux à la lecture du dernier accord signé : son prédécesseur a concédé sur toutes les demandes, il ne lui reste aucune marge de négociation pour les trois prochaines années. En outre, les syndicats, forts de leur dernière victoire, sont encore plus revendicatifs. En clôturant la négociation au plus haut niveau de satisfaction pour les syndicats, Isidoro s'est « débarrassé » de la négociation sans penser aux conséquences sur le travail de son successeur, et ce dernier ne s'est pas privé de communiquer sur ce sujet en interne.

3 Un engagement formalisé

Une négociation réussie est une négociation pour laquelle l'accord décidé par les parties est arrivé jusqu'au terme de son exécution. Pour cela, l'accord négocié doit être clairement formalisé par les parties prenantes directes à la négociation, mais également par les parties engagées par la décision, même si elles n'ont pas été directement impliquées.

a. Reformuler les points d'accords

Pour être validé, chaque point d'accord doit être compris et accepté par les signataires. Il convient de reformuler clairement tous les éléments de l'accord pour éviter les malentendus ou les incompréhensions.

Verbatim

- *« Nous sommes donc bien d'accord sur une augmentation progressive dans le temps. C'est-à-dire, une augmentation de 0,5 % du prix d'achat chaque année, à partir du premier janvier de l'année prochaine, et pour une durée de trois ans, correspondant donc à 1,5 % d'augmentation au terme du contrat. Nous sommes bien tous d'accord là-dessus ? »*

Notre conseil

Si un point vous semble trop flou ou susceptible d'être interprété par l'une des parties, demandez sa clarification. N'imaginez pas que les interprétations des parties adverses se feront à votre avantage : ce sera vraisemblablement le contraire.

Attention aux points qui peuvent sembler litigieux ou susceptibles d'être mal interprétés. Un bon accord, en négociation, est un accord clair, franc et loyal, aussi bien sur le fond que sur la forme. Si l'une des parties reste volontairement floue sur un point de l'accord final, il est essentiel d'y apporter une attention toute particulière.

Exemple

Parcours piégé

- Djamel vient de signer un contrat avec une entreprise leader du BTP, très présente dans la zone d'Afrique du Nord. Il peut désormais assurer leur emploi à ses trente salariés

pour plusieurs mois. Certains points de l'accord négocié ne sont pas forcément très clairs pour Djamel, mais il se dit que c'est normal car au fil de l'avancée du chantier, ils seront clarifiés par le donneur d'ordre : c'est ce que lui ont affirmé les négociateurs rencontrés. Malheureusement pour Djamel, les travaux ne se passent pas aussi vite que prévu, et la construction s'enlise. C'est alors qu'il commence à recevoir des courriers de l'entreprise de BTP : celle-ci fait porter la responsabilité du retard de chantier sur la petite structure de Djamel et lui demande de s'expliquer sur la non-réalisation de certains points prévus au contrat. Pour Djamel, la réalisation de ces points n'était pas obligatoire mais seulement optionnelle en fonction de l'évolution des travaux. Mais pour l'entreprise de BTP, ces points figurent au contrat et doivent être délivrés. Djamel tente de renégocier avec les représentants de l'entreprise qu'il avait face à lui lors des discussions initiales mais tous sont partis dans d'autres directions du groupe, et aucun n'est joignable. Pour les juristes et les *claims managers* de la société de BTP, seul le contrat compte. Djamel tente d'expliquer sa vision des points litigieux, mais il se heurte au service juridique du groupe, qui cesse tout paiement, en vertu du contrat signé par Djamel. Après plusieurs mois de procédures, la société de Djamel est en cessation de paiement et doit mettre la clé sous la porte. Un accord flou ou équivoque est une porte ouverte sur un contentieux à venir…

b. Formaliser l'accord et engager toutes les parties impliquées par l'application de la décision

Selon les règles juridiques en vigueur dans le pays d'exercice du négociateur, il conviendra de formaliser l'accord, c'est-à-dire de lui donner une forme juridique appropriée à son application par toutes les parties prenantes.

Le cadre juridique est, certes, important mais la perception de l'engagement, pour la partie adverse, est aussi un facteur de succès ou d'échec majeur. L'impact culturel doit être pris en compte dans la formalisation de l'accord.

Exemple

Contrat chinois

- Une société américaine négocie depuis plusieurs mois avec un partenaire commercial chinois. Pour formaliser l'accord prévu, les juristes américains envoient un projet de contrat à leurs homologues chinois. Les jours passent, mais il n'y a aucun retour de la part des Asiatiques. Inquiets de ne pas recevoir de réponse, les négociateurs américains reprennent contact avec les négociateurs chinois, ces derniers précisant être désolés que la société américaine ne veuille plus travailler avec eux. Surpris, les Américains demandent des explications : « Le contrat que vous nous avez envoyé est trop complexe, trop contraignant, nous pensons que c'est une façon polie de nous dire que vous ne voulez pas travailler avec nous. Nous étions d'accord sur tous les points lors de la

clôture de la négociation, mais le contrat reçu n'est pas conforme à une vraie volonté de travailler ensemble. » En envoyant une formalisation trop stricte et trop restrictive pour les Chinois, les Américains ont failli fermer la porte à une fructueuse collaboration.

Comme nous l'avons déjà évoqué, un accord négocié ne tient que s'il est appliqué par toutes les parties impliquées, et ce jusqu'à son terme. Lors de la phase de formalisation, il est essentiel de s'assurer de deux points.

- **Le contrat prévoit des clauses d'application pour toutes les parties prenantes** : si la mise en œuvre de l'accord implique plusieurs parties prenantes de manière active, il est primordial qu'elles figurent dans le document final et que leur engagement soit formalisé, *a minima*, pour éviter les sorties intempestives ou les applications de l'accord « à la carte ».

Exemple

Pas pour nous

- Dans le cadre d'un accord social, une branche professionnelle signe un accord avec plusieurs centrales syndicales. Mais au moment de la mise en application de l'accord, plusieurs entreprises refusent de le mettre en œuvre. La raison : n'étant pas nommément désignées dans l'accord, elles n'y sont pas tenues. Pourtant, elles appartiennent bien à la branche professionnelle signataire. Le contentieux est toujours en cours de traitement à l'heure qu'il est…

- **Chaque partie prenante perçoit son intérêt à respecter son engagement dans la durée** : au-delà de la formalisation juridique, l'implication des parties prenantes relève de la perception de l'intérêt à appliquer l'accord. Nous aborderons plus loin dans ce chapitre le marketing décisionnel pour favoriser l'engagement « psychologique » de tous dans l'accord négocié.

Si une partie sort unilatéralement de l'engagement qu'elle a pris lors de la négociation, au motif que les circonstances ont changé ou qu'elle n'y trouve plus d'intérêt, elle impacte fortement sa crédibilité et l'intérêt de toutes les prochaines négociations.

Exemple

Pas pour nous (bis)

Le 1er juin 2017, le président américain Donald Trump annonce son désengagement de l'accord international scellé à Paris, en décembre 2015, pour maîtriser le réchauffement climatique. Dans une notification adressée le 4 août 2017 au secrétaire général des Nations unies, dépositaire du texte, il fait part de sa volonté « d'exercer son droit de retrait de l'accord de Paris ». Pour justifier son retrait, le président américain évoque le manque d'intérêt des USA à l'application de l'accord : « À moins qu'ils ne trouvent des modalités de réengagement qui leur agréent, les États-Unis adresseront par écrit au secrétaire général une notification officielle de leur intention de se retirer de l'accord, dès qu'ils seront en droit de le faire. » Une telle décision a remis en cause la fiabilité de la signature américaine, et pousse désormais les parties prenantes amenées à contracter avec les USA et Donald Trump à considérer leur engagement comme fragile et susceptible de revirement. Un fait peu propice à de réelles négociations équilibrées dans l'avenir.

PAROLE D'EXPERT

Négocier avec l'État

Stéphane Juvigny, consultant, ancien conseiller ministériel

L'État n'est pas un interlocuteur comme les autres. À la fois appareil politique et entité administrative, il dispose de prérogatives de puissance publique et du monopole de la violence légitime. Notre tradition centralisatrice-jacobine alliée à une culture verticale du pouvoir a institué une forme de démocratie dans laquelle le monopole de la décision appartient aux seuls organes élus assistés d'administrations puissantes.

Dans notre régime républicain, seule la loi peut définir ce qu'est l'intérêt général. La loi ne peut mal faire, la loi n'est pas une base de négociation : telles sont, résumées, les maximes françaises. Elles laissent peu de place à la négociation, si ce n'est entre acteurs politiques. Cet impérialisme législatif s'est diffusé dans tous les secteurs où la puissance publique s'est progressivement installée : l'éducation, les relations sociales, l'économie et même la culture… Mais c'est précisément parce que l'État s'est déployé dans ces champs, où d'autres acteurs ont également une légitimité, qu'il a bien dû dialoguer, discuter et parfois négocier.

Les grandes négociations syndicales (avec les organisations patronales et salariales) se sont imposées comme des moments incontournables de notre démocratie sociale. Des entreprises multinationales ont un poids aussi important que celui des États et certaines ONG sont devenues des interlocutrices quasi officielles. Lentement, une culture du dialogue s'est instaurée, dans une logique anglo-saxonne et européenne où les parties prenantes ont leur mot à dire dans un processus de légitimation de la décision – ces acteurs participant également à ce qui définit l'intérêt général. Évidemment, discussion ne signifie nullement concertation ou négociation : une négociation peut être de « façade » tant il est vrai qu'en France le mot « consensus » est souvent assimilé à « mollesse ».

Au sein même de l'autorité judiciaire, des procédures de négociation ont vu le jour. Dans le cadre du « plaider coupable », un procureur peut proposer, sans procès, certaines peines à celui qui reconnaît sa faute. En matière fiscale, lors d'un redressement et dans des situations très précises, le contribuable dispose parfois d'une fenêtre pour « négocier » le montant réclamé. Mais face à la puissance publique, pour le citoyen lambda, la négociation est nécessairement asymétrique.

Toutes les étapes d'élaboration de la loi donnent lieu également à des consultations et à de nombreuses

négociations, tant lors de la phase gouvernementale que lors des discussions au Parlement, lieu, par définition, de la délibération. Un projet de loi s'amende et la Constitution prévoit des procédures lorsque les discussions s'enlisent afin qu'un des acteurs ait le dernier mot. Le Parlement n'a quasiment jamais fonctionné en vase clos pour se prémunir des influences extérieures. Sous la III^{e} République, période du parlementarisme triomphant, la préparation de la loi de 1905 a donné lieu à d'intenses consultations, auditions et négociations… Il reste évident que tout travail avec le Parlement ne peut aboutir que s'il s'inscrit dans un calendrier politique en fonction des rapports de force avec les majorités.

De leur côté, l'administration, ses agences (celle de la santé par exemple), les autorités administratives indépendantes (disposant de pouvoirs considérables), commencent à se doter d'instruments de dialogue. À tous les niveaux ont été promus des médiateurs, depuis le Défenseur des droits institué par la Constitution jusqu'au médiateur de France Télévisions, en passant par le médiateur des ministères économiques.

Les collectivités territoriales, à l'exception des plus importantes, sont beaucoup moins politisées – voire quasiment apolitiques – tant il est nécessaire de recueillir l'assentiment le plus important de la population avec laquelle l'élu est en contact direct. La négociation, pour des projets locaux, est la règle, afin d'éviter les conflits avec des associations opposées à de nouvelles infrastructures.

La négociation est un art qui implique d'appréhender la culture et les *us* et coutumes de la partie adverse. Les acteurs de la vie publique ont leur mode de fonctionnement, leur calendrier et les assemblées leurs traditions et règles de procédures. Si les techniques de négociation à mettre en œuvre sont classiques (mandat, compromis, utilisation des rapports de force) et sont de même nature que celles qui prévalent lors de négociations internationales, elles nécessitent néanmoins de recourir à des spécialistes de la « chose publique » : avocats, consultants, agences de relations publiques, lobbyistes, directeurs d'affaires publiques. Faire

appel à leurs services n'est pas une garantie de succès ; l'inverse est la certitude de l'échec.

SECTION 2

LES SUSPENSIONS DE SÉANCE

La négociation est un processus de règlement des conflits qui nécessite du temps pour se mettre place et exprimer l'ensemble de ses combinaisons stratégiques, tactiques et techniques. Si certaines négociations ne durent que quelques minutes, comme lors d'un désaccord concernant, par exemple, un prix sur un marché exotique, d'autres peuvent durer de longues années. C'est le cas notamment pour certains accords internationaux.

Lors de ce processus étalé dans le temps, des périodes intenses de concentration et de mobilisation imposent des moments de relâchement et d'arrêt des discussions. C'est ce que l'on appelle une *suspension de séance**.

La suspension de séance, également appelée interruption de séance ou break, caractérise une interruption momentanée du processus de négociation, pour une durée définie ou non à l'avance, et à l'initiative de l'une ou l'autre des parties prenantes à la négociation.

1 Pourquoi faire des suspensions de séance ?

Les suspensions de séance sont indispensables, surtout dans les négociations de longue durée, qui impliquent un engagement émotionnel important ou qui génèrent un stress élevé. Elles constituent une sorte de respiration, participent au rythme des échanges et proposent un moment de recul nécessaire pour maintenir une vision objective et efficace dans la durée.

a. Le rythme de la négociation

Comme nous l'avons vu précédemment, une négociation se mène généralement en trois rencontres minimum : la découverte, la discussion et la clôture. Entre ces trois points de passage quasi systématiques, le nombre de rencontres est illimité, le rythme dépendant de l'urgence de la situation et du temps dont disposent les parties pour parvenir à un accord.

Dans ce rythme, établi ou non à l'avance, et pouvant être anticipé par l'utilisation du ROOL (chapitre 5), les interruptions de séance ne doivent pas être considérées comme des phases « inactives » car elles ont forcément une raison d'être, consciente ou inconsciente, pour les parties elles-mêmes.

FOCUS

Le « *on* » et le « *off* » en négociation

En négociation, les rencontres « *on* » sont les échanges dits « officiels » et planifiés, au cours desquels les discussions se mènent ouvertement avec toutes les parties prenantes. Elles sont particulièrement bien illustrées lors d'importantes négociations sociales où les rencontres « à la table » donnent lieu à de belles photographies montrant la direction d'un côté et les représentants syndicaux de l'autre.

Les rencontres « *off* » sont les phases de discussion « officieuses », qui ne sont pas suivies par tous ou qui n'impliquent pas tous les acteurs de la négociation présents lors des échanges officiels.

Les négociations « *off* » sont parfois déterminantes dans la réussite du processus. Elles sont régies par des règles non-écrites, issues de la pratique, et qui libèrent la parole : en se rencontrant dans un environnement discret, les parties sont amenées à parler librement et à aborder les problèmes de manière directe.

En « *off* », les parties peuvent se rencontrer en *bilatérale** et ainsi modifier les rapports de force établis en réunions plénières.

Sans retranscription ou publicité des échanges, la créativité des négociateurs s'exprime parfois plus largement, en particulier pour trouver des solutions « hors cadre », qu'ils n'oseraient pas forcément développer devant toutes les parties prenantes.

b. Des phases de récupération

Une négociation qui dure peut être comparée à une compétition sportive :

- **Un effort physique dans la durée** : cet effort est plus ou moins prononcé selon l'intensité des échanges, et il impacte différemment chaque négociateur en fonction de sa forme physique ou de sa préparation initiale.

- **Une concentration intellectuelle forte sur un objectif à atteindre** : le négociateur doit mobiliser l'intégralité de sa charge cognitive pendant parfois de longues heures, dans un environnement mouvant et complexe qui nécessite une agilité et une adaptation permanente.
- **Un stress évolutif** : enchaînant des phases de tension chroniques et de tension aiguës, les coups de pression ou les moments de tension imposent au négociateur de savoir retrouver son calme, à des moments précis.

Les suspensions de séance permettent aux négociateurs de « respirer », c'est-à-dire de reprendre leur souffle à la fois physiquement et mentalement. La récupération physique ne doit pas être sous-estimée par les négociateurs : fatigués, ils seront moins patients, moins à l'écoute, peu créatifs, voire plus agressifs. Les suspensions de séance permettent de faire une « micro-sieste », également appelée *power nap*. Elles procurent au négociateur, dans un temps réduit, une récupération physique rapide, afin de lui permettre de reprendre le cours des débats plus reposé et plus serein.

La récupération mentale est aussi importante que la récupération physique. Plus insidieuse que l'épuisement physique puisque moins visible immédiatement, la fatigue psychologique impacte fortement l'efficacité du négociateur : elle génère un effondrement de la charge cognitive, qui empêche l'intégration de tous les facteurs d'analyse et de conduite, limitant l'adaptation aux situations. Là encore, la suspension de séance permet une récupération salvatrice, si elle est bien menée.

PAROLE D'EXPERT

Utiliser les breaks en négociation

Thibaut Guiraud, directeur de clinique, PhD en physiologie, chercheur externe à l'INSERM, préparateur de négociateurs

Le négociateur doit traiter une abondance d'informations en mobilisant plusieurs focus attentionnels, souvent dans un temps court. Cette concentration demande un effort mental qui, associée à la longueur de la négociation, impacte les ressources physiques et psychiques. Que ce soit pour récupérer rapidement, pour contrer cette « sur-sollicitation » ou pour soulager son esprit, je recommande de faire des breaks courts et efficaces. Il convient donc d'interrompre la séance pour s'octroyer de brefs moments d'errance mentale, c'est-à-dire de s'autoriser un état de rêverie, même de quelques secondes. En définitive, le cerveau a besoin de vagabonder, c'est la meilleure des récupérations. Bien entendu, ces pauses ne doivent pas être accompagnées d'une autre sollicitation comme la lecture de mails ou de SMS.

Par ailleurs, je recommande de se lever et de faire quelques pas en s'éloignant du lieu de la réunion. Savoir investir dans une pause pour revenir plus performant, c'est aussi prendre le temps de bien s'hydrater et de prendre une collation sucrée. Lorsque le cerveau est sollicité par des opérations mentales longues et complexes, ses besoins énergétiques augmentent. Il ne faut pas hésiter à prendre une barre de céréales ou un fruit (banane, pomme, etc.) ou par exemple du chocolat à croquer.

Pour les plus experts et après une période d'apprentissage, il est aussi possible d'apprendre des techniques de relaxation mentale qui permettent de « débrancher » son cerveau. Associées à des exercices de respiration contrôlée, ces techniques permettent d'optimiser le temps de récupération en se révélant très efficientes. Il est possible de pratiquer ces

récupérations mentales « flash » en restant assis, même dans un environnement bruyant.

c. La difficulté de faire des breaks

Il n'est pas toujours simple de faire des ruptures dans la conduite de la négociation car l'une des parties pourrait craindre de casser une dynamique favorable. La demande d'interruption de séance peut également être perçue comme manipulatoire et briser la confiance entre les négociateurs. Pour cette raison, elle peut aussi se voir refusée par l'une des parties.

Exemple

« On n'a pas encore terminé ! »

- Épuisé par de longues heures d'échanges avec les représentants de la direction, un élu du comité d'entreprise d'une société de conseil informatique demande une suspension de séance. Il a besoin, comme plusieurs de ses camarades, de souffler un peu et souhaite aller fumer une cigarette. Mais le président de la séance refuse catégoriquement d'arrêter la négociation, prétextant que le point de l'ordre du jour en discussion est essentiel, et ne doit pas être interrompu avant d'avoir été mené à terme. Devant le mécontentement des représentants du personnel, le ton monte rapidement, les esprits s'échauffent, et le président lâche : « On n'a pas encore terminé ! » Pour éviter d'en venir aux mains, un DRH calme son collègue et déclare une suspension des discussions pour que chacun puisse retrouver son calme.
- Une heure plus tard, quand les négociateurs se retrouvent dans la salle plénière, la tension est encore palpable. Les négociations se soldent finalement par un refus des parties de signer un accord, tout cela à cause d'une suspension de séance mal gérée ou mal proposée.

FOCUS

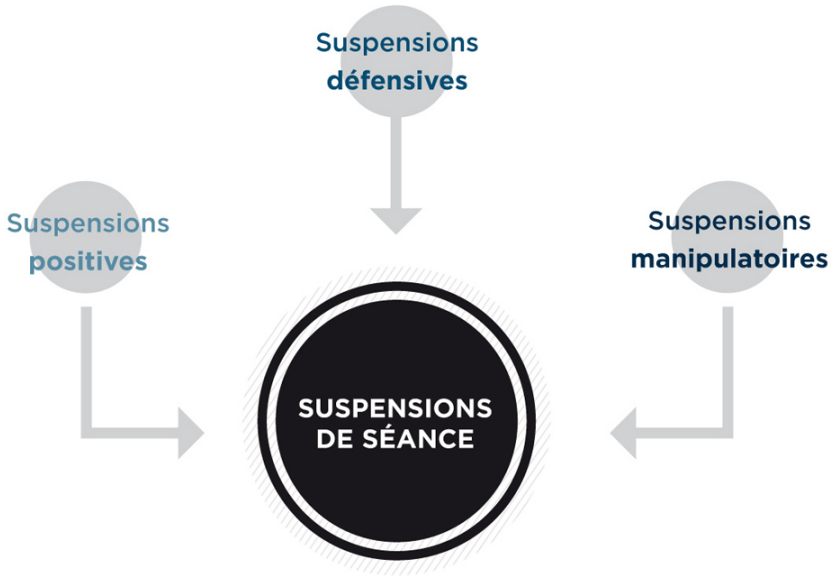
La réglementation des suspensions de séance

Les suspensions de séance en négociation ne sont généralement pas réglementées, même si certaines situations s'apparentent à des suspensions et prévoient des interruptions temporaires légales (délai entre deux entretiens de licenciement, délai de réflexion dans la négociation d'un prêt).

En raison de cette absence de cadre légal, il est conseillé, en début de négociation, de prévoir les conditions dans lesquelles une interruption de séance peut être demandée, acceptée et limitée dans sa durée.

Il existe trois types d'interruption de séance, selon l'objectif de ceux qui y ont recours : les suspensions positives, les suspensions défensives et les suspensions manipulatoires.

Figure 8.1 Les trois types de suspension de séance



2 Les suspensions de séance positives

Les suspensions de séance positives ont pour objectif de participer à la réussite de la négociation. Généralement délimitées dans le temps, pour ne pas nuire au rythme positif des échanges, leur but peut être de consulter un expert sur un point de la discussion, de valider une proposition dans le cadre d'une tactique de point par point, de mener une discussion bilatérale ou de valider un accord définitif.

a. Consulter un expert

Un négociateur ne peut pas être un spécialiste de tous les points abordés lors de la négociation. Il peut intégrer dans son équipe des experts plus spécialisés que lui dans un domaine précis, pour vérifier une information,

répondre à la partie adverse ou comprendre une analyse proposée. Mais quand il ne dispose pas de ce recours immédiat, le négociateur peut faire appel à un avis extérieur, en sollicitant une interruption de séance.

Verbatim

- *« Je prends note de votre proposition, qui semble convenir à notre demande. Cependant, j'ai besoin de la comprendre dans tous ses termes, et je n'ai pas suffisamment de connaissances techniques. Je demande donc une suspension de séance de deux heures pour pouvoir faire appel à un expert et solliciter son aide pour une parfaite compréhension. »*

Exemple

Validation technique

- Depuis un an, deux sociétés des pays d'Europe de l'Est s'affrontent autour d'un contentieux lié à la propriété intellectuelle. Chacune affirme être à l'origine de la création d'une marque et d'un service aux entreprises très rentables, et aucune ne souhaite revenir sur ses positions. Les dirigeants, se vouant une haine farouche, ont tout tenté pour l'emporter : les intimidations juridiques, les menaces personnelles, le débauchage de spécialistes techniques chez l'un ou l'autre… rien n'a permis de régler le problème. Bien qu'aucun des dirigeants ne souhaite capituler, ils savent que le recours à la justice risque de durer longtemps, leur coûter très cher et impacter l'image des protagonistes ainsi que celle du service en cause. Une équipe de médiateurs professionnels est missionnée et après plusieurs semaines, parvient à esquisser un accord de partage de la marque et de répartition des bénéfices. Cependant, l'accord trouvé risque d'être hors du cadre légal des pays concernés. Pour être certains de la faisabilité de cet accord, les médiateurs proposent aux parties une suspension de séance afin de solliciter l'avis de trois experts juridiques indépendants. Après deux semaines de break, les trois avis techniques valident l'accord, qui sera entériné le lendemain par la signature des parties prenantes.

b. Faire valider un point par le décideur

Au cours de la négociation, le processus est parfois mis à l'arrêt, dans l'attente de la validation d'un point, subordonnant ainsi la suite des échanges à l'accord du décideur. Ce genre de validation s'avère particulièrement nécessaire dans le cadre d'une tactique de point par point, c'est-à-dire quand tous les points sont négociés les uns après les autres et que l'on ne peut pas avancer sur le point suivant tant que le point précédant n'a pas été validé. Si le point d'accord se situe au-delà du point de bascule

et qu'il n'a pas le mandat pour s'engager lui-même, le négociateur va demander une interruption de séance pour obtenir la décision de son N+1.

Verbatim

- *« À ce stade, et avant d'aller plus loin, nous devons voir avec notre directeur général pour obtenir son accord sur votre dernière proposition. »*

c. Réaliser une rencontre bilatérale

Une suspension de séance positive peut aussi avoir pour objectif de susciter une rencontre bilatérale entre deux parties, en dehors de la rencontre plénière.

> **Notre conseil**
>
> Si vous envisagez un break positif pour susciter une rencontre bilatérale avec une des parties, annoncez-le clairement aux autres parties. Il s'agit d'une suspension positive, mais qui pourrait être facilement perçue comme de la manipulation si une des parties adverses vous voyait mener une discussion parallèle avec une autre partie sans l'avoir annoncé préalablement.

Verbatim

- *« Avant d'aller plus loin, je pense qu'il serait bon que nous interrompions quelques minutes nos discussions. J'aimerais d'ailleurs profiter de cette suspension de séance pour m'entretenir avec mes homologues de la société X. »*

Les objectifs d'une rencontre bilatérale peuvent être les suivants :

– clarifier un point entre deux parties prenantes pour éviter qu'il ne devienne par la suite un point bloquant ;

– faire une proposition innovante à la partie adverse, impliquant la partie que le négociateur souhaite rencontrer en tête-à-tête, et dont il ne sait pas si elle est prête à l'accepter et à l'accompagner dans cette voie ;

– céder sur un point bloquant avec la partie que le négociateur souhaite rencontrer en bilatérale mais sans montrer cette concession aux autres participants à la négociation.

Exemple

En tête-à-tête

- Les débats s'enlisent lors d'une réunion du conseil municipal d'un pays du Sud de l'Europe : tout le monde se coupe la parole, les exigences des uns et des autres sont énumérées comme une litanie, et les discussions n'amènent à rien. Dans les faits, un seul point pose réellement problème : le maire et son opposition sont en désaccord sur la construction d'une bibliothèque municipale. Plutôt que de continuer à parler sans parvenir à un accord, le maire de la petite ville propose une suspension de séance pour « aller se rafraîchir ». Il en profite alors pour parler au leader de son opposition, et s'entretenir avec lui en tête-à-tête.
- Lorsque les élus reprennent place en salle du conseil, l'opposition change d'attitude et vote finalement le texte principal, autorisant la construction de la bibliothèque. Plusieurs mois plus tard, le maire révélera la teneur de l'accord établi lors de la rencontre bilatérale : l'opposition vote la construction de la bibliothèque, et le maire s'engage l'année suivante à construire un local syndical pour les travailleurs saisonniers, très nombreux durant l'été. Réalisée lors d'une suspension, cette négociation parallèle a permis le vote du texte principal. L'histoire ne dit pas si le maire a tenu sa promesse en construisant le local syndical…

d. Valider un accord

La suspension de validation de l'accord est normalement le dernier break avant la fin de la négociation. Il sert à faire accepter à notre propre décideur l'ensemble des propositions pour revenir à la table des négociations en déclarant : « C'est bon pour nous. »

Ce moment de finalisation est un mélange de joie et de crainte : la joie d'avoir construit un accord avec la partie adverse et la crainte que la négociation interne pour faire valider l'accord avec son décideur prenne trop de temps ou n'aboutisse à rien, remettant ainsi en cause tout le travail effectué. Nous aborderons dans la section suivante les six étapes du processus décisionnel à mettre en œuvre lors de cette phase de validation de l'accord négocié.

Exemple

Petit cachottier

- C’est la dernière phase de négociation entre une entreprise nationale africaine et une institution chinoise. Cela fait presque une année que les négociateurs se rencontrent pour mettre en place un accord commercial concernant un produit très particulier et très demandé sur le continent africain. Les discussions ont connu un rythme plutôt erratique, les différences culturelles entre les protagonistes ne facilitant pas les choses, mais tout semble prêt pour aboutir à un accord : il reste encore deux propositions à concrétiser et chaque partie souhaite visiblement parvenir à un traité équitable et durable.
- La délégation africaine a pourtant une crainte majeure : le temps nécessaire à son homologue chinoise pour faire valider l’accord final auprès de son instance décisionnelle. Durant l’année de négociation, ces étapes de validation ont été longues et mal interprétées par les Africains, ils ont souvent pensé que les Chinois les faisaient attendre inutilement et négociaient parallèlement avec un autre concurrent d’un pays du continent. Au regard des interruptions intermédiaires de longue durée, quel temps prendra la suspension de séance de validation définitive ? Plusieurs jours ou peut-être plusieurs semaines ?
- Et pourtant, cela ne sera pas le cas. Alors que le président de séance africain demande à son homologue chinois à quelle date il souhaiterait que soit programmée la phase de clôture de cette négociation, celui-ci lui répond : « Si vous nous laissez trois minutes, je pense que ce sera bon. » À la grande surprise des Africains, les membres de la délégation chinoise se sont réunis dans une salle voisine pendant quelques minutes pour revenir avec la validation de l’accord par leur décideur… qui se trouvait en réalité dans la délégation depuis le début de cette dernière séance ! Les Chinois n’ont donc pas eu besoin de consacrer beaucoup de temps à la prise de décision finale. Après la signature, plusieurs négociateurs africains ont essayé de savoir lequel avait le pouvoir de décision et était discrètement caché parmi leurs homologues. Personne n’a trouvé.

3 Les suspensions de séance défensives

Les suspensions de séance défensives ont pour objectif de protéger le négociateur ou son équipe quand ils se trouvent dans une situation difficile ou embarrassante.

Contrairement aux breaks précédents, qui ne posent, *a priori*, pas de difficultés particulières car ils participent à la construction de la négociation, les suspensions défensives sont généralement perçues comme négatives et donc plus difficiles à faire accepter à toutes les parties prenantes. Elles sont imposées de manière unilatérale et ont pour conséquence de faire monter la tension dans les échanges et de figer la négociation.

Plusieurs situations peuvent justifier une interruption de séance défensive : répondre à un point difficile, casser le rythme des échanges, reprendre son

souffle après un épisode de harcèlement, montrer son mécontentement à la partie adverse, sauver la face ou gérer un incident de séance.

a. Répondre à un effet de surprise

Un effet de surprise en négociation caractérise une information, un argument ou une intervention extérieure imprévue, destiné(e) à surprendre la partie adverse pour la mettre en difficulté ou pour observer sa réaction émotionnelle.

Les effets de surprise sont fréquemment utilisés en négociation, et même lorsque celle-ci est bien préparée, personne n'est à l'abri d'une question piège ou d'une demande de précision inattendue de la part de la partie adverse.

MISE EN SITUATION

Question piège

Vous êtes le responsable grands comptes d'une société de fournitures informatiques et vous êtes en négociation avec votre principal client. Votre interlocuteur, le directeur des systèmes informatiques, vous interpelle :

« Vous nous avez annoncé ce matin que votre prix minimal était de 12 500 dollars pour chaque serveur informatique. C'est bien cela ?

— Oui, c'est tout à fait cela.

— C'est donc le prix en dessous duquel vous n'irez pas, car vous ne l'avez jamais fait auparavant, c'est bien ce que vous nous avez dit ?

— Oui, c'est exact. Nous ne proposons jamais ce type de serveur en dessous de ce tarif de 12 500 dollars. Mais pourquoi me posez-vous cette question ?

— Parce que nous avons eu connaissance d'un contrat, établi cette année entre votre direction commerciale et l'un de nos concurrents, qui prévoit la fourniture de serveurs identiques à ceux dont nous parlons aujourd'hui pour un tarif de 9 500 dollars chacun. Pouvez-vous nous en dire plus ? »

Quelle réaction adopter ?

Ceux qui se sont déjà retrouvés dans ce type de situation savent combien il est complexe d'en sortir, dans l'instant. Quelles sont les solutions ?

1. Vous savez pertinemment que le prix que vous annoncez est plus élevé que le prix pratiqué pour un concurrent, et vous avez donc délibérément menti à votre client. Nier en bloc ne ferait que vous enfermer dans votre mensonge et rendrait toute sortie plus difficile. Feindre la surprise nécessite également une vraie capacité d'acteur, ce qui n'est pas donné à tout le monde.

2. Vous ne savez pas qu'un prix inférieur à celui que vous annoncez à votre client a été pratiqué, par un autre responsable grands comptes. Votre surprise sera certainement visible par la partie adverse, mais elle est plausible si vous n'êtes effectivement pas informé de la situation. Vous perdrez cependant en crédibilité si la partie adverse est mieux informée que vous sur les prix pratiqués par votre propre entreprise.

3. Vous savez pertinemment que le prix annoncé par la partie adverse est faux et qu'aucun contrat n'est signé avec l'un de ses concurrents à ce tarif. Le DSI tente un coup de bluff pour vous mettre en difficulté. Vous devez répondre à cette mauvaise foi en mettant en œuvre les conseils évoqués dans la section des profils complexes du chapitre 4.

Quelles que soient la situation et votre connaissance du tarif préférentiel, il convient de ne pas répondre « à chaud », de demander une suspension de séance pour aller chercher un complément d'information et apporter une réponse posée et adaptée.

La suspension de séance défensive pour répondre à un effet de surprise permet d'aller demander des informations complémentaires afin de répondre à la partie adverse ou d'aller solliciter une ligne de conduite auprès des instances de décision.

b. Casser le rythme

Un break défensif peut servir à casser le rythme de la négociation lorsque celui-ci est considéré comme négatif pour votre propre partie. C'est le cas dans la situation où la partie adverse prend le contrôle de la forme, du timing des échanges, et que ce rythme vous empêche de préparer au mieux votre stratégie ou d'adapter votre discours.

Il est préférable de trouver un faux motif pour invoquer une suspension de séance qui a pour objectif de casser le rythme. Cependant, ce motif doit être crédible pour la partie adverse et apparaître comme positif pour la négociation.

Verbatim

- *« J'ai le sentiment que nous allons trop vite et que nos échanges manquent parfois de précision, cela risque de nuire à la qualité de notre accord. Nous avons besoin de faire une pause pour aller compléter notre analyse de la situation. »*

FOCUS

Les ruptures de rythme en négociation

Les interruptions de séance qui cherchent à modifier le rythme des échanges, en particulier en imposant des arrêts imprévus et brutaux aux diverses parties en relation, peuvent entraîner de la lassitude, de l'épuisement ou de l'exaspération. En négociation sociale,

cette technique a longtemps été utilisée au détriment de l'efficacité des négociations. Se protéger d'un rythme trop rapide peut se comprendre, mais avoir recours systématiquement aux breaks afin d'user la partie adverse n'amène pas de valeur ajoutée aux discussions et crée une tension inutile et délétère.

c. Reprendre son souffle

Un négociateur peut se trouver dans une situation difficile quand il est pris à partie par un négociateur adverse. Peu de professionnels sont préparés à ce type d'agression, et rares sont ceux qui savent s'en sortir efficacement.

Cette technique, appelée communément le « punching-ball », que nous avons étudiée dans le chapitre 5, consiste à focaliser son attention sur une personne et à la harceler de questions et d'arguments pour la mettre sous pression et lui faire perdre ses moyens.

Verbatim

Extrait d'un enregistrement de négociation avec la grande distribution

- *« Vous êtes nul ! Vous ne comprenez rien à ce qu'on vous dit ! Depuis des heures, vous nous balancez des propositions qui ne nous servent à rien, et vous ne voulez rien comprendre ! Alors soit vous êtes incompétent, et dans ce cas il faut vous faire remplacer tout de suite et changer de job, soit vous le faites exprès et nous avons autre chose à faire que de perdre notre temps avec quelqu'un comme vous ! Alors bougez-vous, allez voir votre patron, et apportez-nous de vraies propositions ! »*

Pour sortir de cette situation inconfortable imposée par la partie adverse, il y a quatre solutions immédiates :

- **Le rapport de force** : imposer une « contre-attaque » sur le même ton, en répondant à l'agressivité par de l'agressivité. L'avantage est de montrer à la partie adverse que l'on n'est pas prêt à se laisser faire. L'inconvénient est la montée immédiate en tension et l'escalade émotionnelle que cela génère : s'il y a surenchère de la partie adverse, il faudra soit surenchérir à son tour, soit se soumettre.
- **La soumission** : accepter la pression et laisser la partie adverse imposer sa façon de négocier. Cette attitude n'est généralement pas propice à apaiser la relation, car l'autre va continuer sa technique de punching-ball puisqu'elle porte ses fruits.

- **La fuite** : elle permet de reprendre son souffle lorsque l'on ne sait plus comment sortir de cette situation. Une suspension de séance peut alors être demandée, pour se soustraire à l'emprise et au feu nourri de la partie adverse. Il existe cependant le risque que la partie adverse la refuse et maintienne sa pression.
- **Le recadrage** : c'est la meilleure façon de solliciter une interruption de la négociation, en responsabilisant la partie adverse. Il s'agit de rappeler à l'autre que sa façon d'agir et de communiquer ne correspond pas aux règles usuelles de la négociation et qu'elle n'est pas propice à aboutir à l'OCP évoqué en début de négociation.

Verbatim

- *« Je peux entendre votre désaccord et votre mécontentement, mais il est hors de question que vous vous adressiez à moi sur ce ton et de cette façon. Nous sommes autour de cette table pour trouver un accord sur les conditions de travail dans l'entreprise et si vous maintenez cette attitude, vous serez responsable de l'échec des négociations. »*

Exemple

Sac de frappe

- Steven est un vendeur chevronné, il participe depuis plusieurs années à des séances de négociation d'achats auprès de ses clients. Bien qu'il soit un vendeur expérimenté, il n'en est pas pour autant un bon négociateur. Steven vend un logiciel très demandé par ses clients, il n'a donc pas de difficultés à faire accepter les prix du catalogue à chaque renouvellement de contrat. Pourtant, cette année, Steven va vivre une expérience très désagréable : pris à partie dès le début de la discussion par un acheteur, il perd ses moyens. L'acheteur l'accuse de tous les maux, lui parle très sèchement, ne lui laisse pas le temps de répondre et lui coupe la parole systématiquement. Pressé de questions, incapable de s'expliquer, Steven se trouve contraint de consentir à une remise exceptionnelle de 20 % sur le montant du contrat. De retour dans son entreprise, il explique sa mésaventure à son directeur des ventes : celui-ci ne comprend pas, comment a-t-il pu concéder autant sans aucune contrepartie ? Steven ne sait pas quoi répondre et se justifie ainsi : « C'est la seule façon que j'ai trouvée pour faire cesser cette attaque, j'ai eu l'impression d'être un sac de frappe sur lequel tout le monde balançait des coups de poing. » Steven aurait dû exiger une suspension de séance pour reprendre son souffle, retrouver ses esprits, et ne pas accorder un tel montant de remise à son client.

d. Montrer son mécontentement

La suspension de séance défensive peut également être un moyen d'exprimer son mécontentement face à l'attitude de la partie adverse. Cette méthode est souvent utilisée en négociation sociale : pour attirer l'attention des médias sur leur désaccord avec la direction, les syndicats quittent brutalement la table des négociations.

Exemple

Les syndicats claquent la porte

- AFP, 19 juin 2018 : les syndicats de fonctionnaires ont unanimement claqué la porte d'une réunion de concertation avec le secrétaire d'État à la fonction publique Olivier Dussopt. Ils protestent contre le maintien du gel de la valeur du point d'indice annoncé la veille.
- Les représentants de huit des neuf organisations représentatives dans la fonction publique (CGT, CFDT, UNSA, FSU, Solidaires, CFTC, CFE-CGC et FA-FP) ont lu une déclaration liminaire commune avant de quitter la réunion, afin de « marquer leur mécontentement et leur désaccord ».

e. Sauver la face

Le break défensif est également un excellent moyen de sauver la face vis-à-vis de la partie adverse. Il peut s'agir d'une « pirouette » habile pour faire oublier une maladresse ou pour sortir du piège d'un mensonge détecté par la partie adverse.

Exemple

Problème de carte

- Plusieurs représentants d'États-Majors de pays engagés dans une mission d'arrestations de terroristes sont réunis dans une salle confidentielle, au sein du ministère de la Défense d'un des pays membres de cette coalition. Ces pays ne sont pas forcément des alliés naturels, mais tous ont vu l'intérêt commun de collaborer sur cette opération majeure, qui ne s'est jamais produite par le passé. Chaque pays s'est vu attribuer une mission spécifique, et surtout, un territoire d'action très précis : officiellement, il s'agit d'éviter les risques de tirs fratricides. Officieusement, il s'agit surtout de préserver les susceptibilités.
- Des équipes de forces spéciales de chaque nationalité sont déployées sur le terrain. L'enjeu est important, car il s'agit de réaliser la capture de terroristes sur plusieurs zones géographiques simultanément pour éviter la fuite de certains ou la destruction d'informations importantes pour les services de renseignement.

- L’opération est déclenchée en temps et en heure, et plus de 80 % des cibles sont interpellées. Mais sur une zone géographique particulière, deux États-Majors s’affrontent : leurs équipes se sont retrouvées face à face, l’une des deux ne devait pas être présente. Visiblement, l’un des États-Majors voulait capturer une cible prioritaire qui était pourtant dévolue à un autre, et a tenté de le « doubler » en envoyant sa propre unité d’intervention. Devant les accusations, étayées par des données remontant du terrain, le chef d’État-Major incriminé a sollicité une suspension de séance pour « demander des instructions ». Après deux heures de break, tout le monde est revenu en salle des opérations pour continuer le débriefing de la mission « comme si de rien n’était ».

f. Anticiper un incident

Une suspension de séance peut aussi être sollicitée pour éviter un incident de séance. Si un protagoniste ressent une tension particulière, il peut solliciter auprès de la partie adverse ou auprès du président de séance une interruption des discussions afin d’éviter un éclatement de la tension à la table des négociations.

Exemple

« Un petit café ? »

- Les débats sont houleux à l’Assemblée nationale. Les députés échangent depuis des heures sur un projet de loi controversé, et tous les partis en présence souhaitent utiliser leur temps de parole pour en faire une tribune et montrer leur soutien ou leur opposition à ce projet gouvernemental. Les positions sont figées, chacun indiquant aux autres qu’il ne fera aucune concession. Les journalistes politiques sont pessimistes concernant la poursuite de ces débats et le vote du projet de loi en question.
- Devant la fatigue manifeste de certains parlementaires et l’énervement des autres, le président de l’Assemblée nationale propose une suspension de séance afin que chacun puisse aller prendre quelques heures de repos. Un observateur raconte : « Juste après l’annonce de la suspension de séance, j’ai vu le président de l’Assemblée se diriger vers les trois présidents de groupe des principaux partis politiques et leur proposer d’aller boire un café à la buvette de l’Hémicycle. Et pendant plus d’une heure, ils ont discuté, enchaînant les tasses de café. Les échanges semblaient intenses, on sentait de l’électricité dans l’air. Puis, chacun est reparti de son côté, peut-être pour prendre une douche ou aller consulter les membres de son groupe politique. Je ne sais pas ce qui s’est dit ou ce qui a été négocié durant cette suspension de séance, mais quoi qu’il en soit, les débats qui ont suivi s’en sont trouvés apaisés et le texte de loi est passé quelques heures plus tard, chacun des trois partis cédant sur certains points pour l’emporter sur d’autres. » Il y a fort à parier que cette suspension n’avait rien d’anodin, et elle s’est avérée particulièrement positive pour l’adoption de ce projet de loi.

4 Les suspensions de séance manipulatoires

Les breaks manipulatoires n'ont qu'une seule vocation : manipuler la partie adverse. Plus précisément, ils cherchent à modifier la perception de la partie adverse pour l'amener à changer son comportement et ses positions. Comme toute manipulation négative, ces manœuvres dolosives imposent une contrainte à la partie adverse et ne sont pas propices à une négociation équilibrée. Les suspensions de séance manipulatoires servent à mettre la pression sur la partie adverse, la menacer implicitement ou donner un faux rythme à la négociation.

a. Mettre la pression sur la partie adverse

Une suspension de séance inopinée, sans raison apparente, est toujours un moyen de laisser penser à la partie adverse qu'il se passe quelque chose de grave et qu'elle en est peut-être la cause.

Par exemple, alors que des discussions suivent leur cours, l'une des parties prenantes annonce qu'elle souhaite quitter la table de la négociation. Pour réussir son effet, ce break manipulatoire ne doit pas être justifié : il s'agit d'une interruption dont la raison n'est pas annoncée ou d'une interruption à la demande de l'instance de décision de la partie en question. Le doute suscité par les raisons d'une telle suspension laisse penser à la partie adverse qu'elle en est responsable.

Exemple

« Messieurs, nous partons. »

- Depuis maintenant quatre jours, plusieurs équipes de diplomates se font face. Le sujet des débats : les droits de passage aux frontières des ONG sur une zone de conflit pour porter assistance aux victimes civiles. Chaque pays impliqué souhaite maintenir sa souveraineté totale sur le contrôle de ses frontières, et certains redoutent que des rebelles ou des opposants à leur régime profitent des convois sanitaires pour pénétrer sur leur territoire. Mais la pression est forte, les organisations internationales ainsi que la presse poussent à une ouverture de corridors sécurisés pour prêter main-forte aux populations civiles, victimes des affrontements. Bien qu'ils soient tous décidés à défendre leurs frontières, chacun sait, autour de la table, qu'il faudra parvenir à un accord : aucun pays ne souhaite être celui qui sera à l'origine de l'exode ou de la mort de milliers de réfugiés.

- Les négociations sont vives mais un accord se profile, sauf pour un pays qui exige un contrôle et une fouille drastique de tous les véhicules et représentants des ONG. Une telle mesure pourrait prendre de longues heures et désorganiser complètement les flux des secours. Alors que les échanges se poursuivent, un diplomate s'approche du chef de la délégation du pays récalcitrant et lui glisse une enveloppe. Celui-ci l'ouvre, en sort une feuille de papier, la lit, se lève, et lance à sa délégation : « Messieurs, nous partons. » Les autres délégations réagissent vivement, elles ne comprennent pas ce qu'il se passe et se demandent qui a bien pu dire ou faire quelque chose expliquant ce départ brutal. La séance est interrompue, chacun essaye de convaincre les diplomates sur le départ de rester. Finalement, après plusieurs concessions en *off*, les diplomates reviennent à la table et la négociation continue, pour finalement aboutir à un accord.

- Alors que tous les participants ont quitté la table et que le calme est revenu dans la salle, un conseiller diplomatique aperçoit, parmi des documents d'analyse laissés sur place, la fameuse enveloppe qui a déclenché l'interruption de séance et mis le feu aux poudres. Discrètement, il s'en empare, sa curiosité l'emportant, et se rend dans un bureau vide pour regarder ce qu'elle contient : la feuille de papier est vierge. La délégation a utilisé un break manipulatoire pour mettre la pression sur l'ensemble des autres.

Ce stratagème ne doit pas être utilisé de manière répétitive. Il en perdrait son effet de surprise, et donc son impact sur la partie adverse. Il peut également se retourner contre son auteur en érodant son image et en laissant penser que sa motivation à parvenir à un accord n'est plus aussi forte qu'auparavant.

b. Menacer implicitement la partie adverse

Il se peut que la pression sur la partie adverse soit encore plus directe, et représente une menace implicite pour mettre fin à la négociation. Précédemment, la raison du break était volontairement laissée dans le flou. Dans le cas de la menace implicite, la raison est clairement exprimée, comme étant du fait de la partie adverse.

Verbatim

- *« Nous pensions que vous aviez envie de parvenir à une solution négociée. Visiblement, ce n'est pas le cas, nous allons faire une suspension de séance pour discuter entre nous de la suite à donner. »*

Face à des négociateurs peu expérimentés, cette manœuvre est dévastatrice : pour essayer de comprendre, ils vont interpréter tous leurs gestes et paroles pour trouver une raison à ce blocage, ils seront prêts à toutes les concessions pour « rattraper » leur erreur… qui n'existe pas.

Exemple

Un break bancaire

- Dans le cadre d'une formation de négociateurs de crise nord-américains, un négociateur professionnel mène un exercice de qualification avec un binôme de policiers. La situation implique un preneur d'otage, joué par le négociateur professionnel, retranché dans une banque et retenant deux otages avec lui. Le criminel refuse de libérer celui des deux otages qui est blessé tant que la police ne fait pas reculer le groupe d'intervention, positionné devant la porte.

  L'apprenti négociateur est au contact et tente de convaincre le criminel : « Allez, soyez raisonnable, libérez le blessé, vous aurez bonne conscience. »

  La réponse du preneur d'otage est cinglante : « J'en ai rien à faire, de ma conscience. Faites d'abord reculer votre groupe d'intervention. »

  Le négociateur poursuit : « Allez, soyez raisonnable ! »

  Le formateur va alors jouer un break manipulatoire : « Bon, puisque vous ne comprenez pas, on arrête de discuter. Vous l'aurez voulu… », et il raccroche le téléphone.
- Pris de panique, ni l'apprenti négociateur ni son binôme ne savent comment réagir. Se sentant responsables de ce qui pourrait alors se passer, ils rappellent immédiatement le criminel pour céder à son exigence : « C'est d'accord, c'est d'accord, on va faire reculer le groupe d'intervention. »
- En jouant la rupture manipulatoire, le négociateur professionnel les amène à céder à une exigence, immédiatement, et sans aucune contrepartie, ce qu'il faut absolument éviter. Dans une situation réelle, il y a fort à parier que le criminel userait de nouveau de ce stratagème une fois qu'il aurait vu l'effet produit sur le négociateur.

c. Donner un faux rythme

Contrairement à la suspension de séance défensive, étudiée précédemment, qui cherche à casser un rythme de négociation imposé par la partie adverse, un break manipulatoire vise à donner un faux rythme à la partie adverse en lui faisant perdre « le tempo » des discussions.

Tous les négociateurs ayant déjà vécu ces phases de clôture voient, à un moment donné, monter une certaine euphorie de la victoire dans le cœur des participants, et en particulier de ceux qui sont en voie de remplir leurs objectifs maximums. À ce moment précis, une rupture inopinée et imprévue coupe dans leur élan ceux qui pensaient avoir déjà réussi.

MÉTHODE

Comment gérer les suspensions de séance efficacement

Une interruption de séance, comme toutes les composantes d'une négociation efficace, est une étape qui se prépare, que l'on soit à l'initiative du break ou qu'il soit du fait de la partie adverse. Pour que ces suspensions se passent au mieux et qu'elles ne viennent pas nuire à la qualité de la négociation, il y a trois étapes à respecter : expliquer le motif, prévoir la durée, et préparer la reprise des discussions.

1. Expliquer clairement le motif de la suspension de séance

Pour éviter que les acteurs en présence ne perçoivent négativement la demande de suspension de séance, il est préférable d'en exprimer clairement le motif. Dans le cadre d'une suspension de séance positive, le motif est favorable à la réussite de l'accord et son expression est un gage de succès.

Dans le cadre d'une suspension défensive, le négociateur devra décider s'il donne la vraie raison de sa demande de break ou s'il trouve un motif fallacieux, mais crédible, pour ne pas perdre la face.

Exemple :

« Nos échanges se prolongent au-delà de ce que nous avions initialement prévu. Afin de ne pas faire n'importe quoi et de garder les idées claires, je vous propose de faire une interruption de séance. »

2. Prévoir un timing au moment de la suspension de séance

Dans un souci de garder le rythme, il est préférable de donner aux participants une idée de la durée de la suspension de séance ou une heure approximative de reprise des discussions.

Exemple :

« Nous vous proposons de nous retrouver cet après-midi à 14h00, au même endroit, pour reprendre nos discussions. »

3. Préparer la reprise

Habituellement, il convient de laisser à la partie qui sollicite la rupture de séance le soin de reprendre les discussions. Pour cela, on peut :

– donner un nouvel argument qui permet de relancer les échanges ;

– faire une concession suite à une demande de la partie adverse ;

– faire une proposition de clôture.

SECTION 3

LE PROCESSUS DÉCISIONNEL EN NÉGOCIATION

Comme tout processus amenant une issue structurée, le processus de décision, en négociation complexe, répond à quelques principes de fonctionnement incontournables pour éviter une décision de mauvaise qualité.

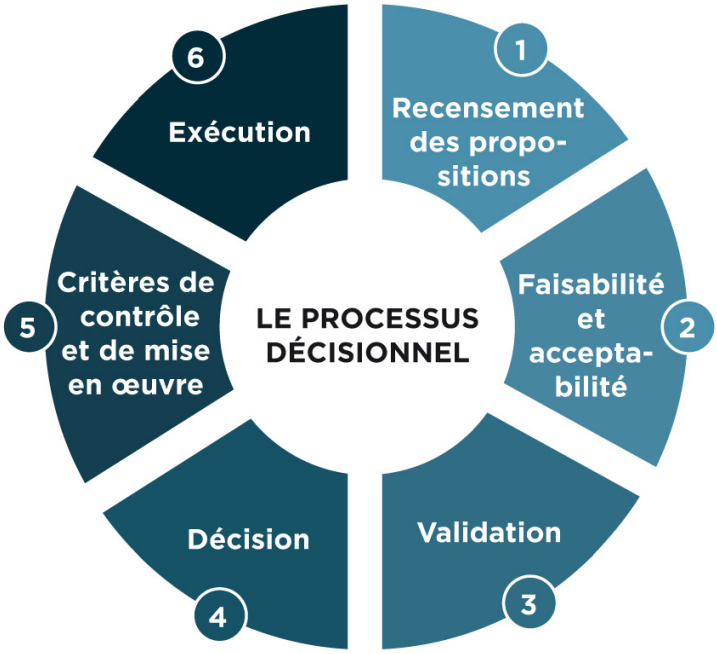
Pour une équipe de négociateurs, la phase de décision ne doit pas être considérée comme une simple validation du décideur, qui dirait juste « oui » ou « non » à l'accord négocié. Il s'agit, au contraire, d'un processus élaboré, au cours duquel d'autres négociations, internes cette fois, vont se mener pour aller chercher l'accord, le refus ou la proposition d'alternatives de la part de l'instance de décision de l'entreprise ou de l'organisation.

1 Le processus de décision de clôture

Le processus de décision mené par les négociateurs enchaîne six étapes : le recensement des propositions, l'étude de la faisabilité et de l'acceptabilité de ces propositions, la confirmation et la validation de ces propositions par ordre de priorité, la décision en elle-même, le choix des critères de contrôle et de mise en œuvre, et enfin, l'exécution proprement dite de la décision.

Certaines étapes sont plus longues que d'autres, ou nécessitent une assistance extérieure, mais aucune ne doit être négligée ou bâclée, au risque de prendre une décision inefficace voire contre-productive.

Figure 8.2 Le processus de décision de clôture



a. Le recensement des propositions

Les propositions sont les points précis et quantifiés sur chacun des axes de la négociation, choisis par les parties prenantes, qui constituent la substance de l'accord négocié.

Les propositions sont l'ensemble des points négociés par les parties : il peut s'agir d'un prix, d'un délai, d'une quantité, mais également de la réalisation d'une action ou de la non-réalisation d'une autre…

Verbatim

- *« Je vais voir avec le directeur des opérations s'il est d'accord avec ce que vous me proposez : vous libérez un otage pour prouver votre bonne foi, et en échange, nous ne faisons pas avancer les colonnes d'assaut jusqu'à la porte d'entrée. »*

Au stade du processus de clôture, il est préférable d'avoir des propositions précises et quantifiées, pour éviter les risques d'erreur d'appréciation au moment de la phase de confirmation ou d'exécution. Les propositions se

situent, si le travail du négociateur est conforme à sa préparation, dans la cible du Mandascan (chapitre 2) et constituent le cœur de l'accord entre les parties.

Pour être efficace, le recensement des propositions fait l'objet d'un suivi depuis le début de la négociation. Dans le cadre d'une équipe à six négociateurs, c'est le négociateur « chrono » qui est chargé d'assurer le suivi exhaustif des déroulés de la négociation. Il prend en note la teneur des échanges, leur durée, les événements marquants ainsi que toutes les informations qui lui semblent importantes pour débriefer chaque rencontre et pour traiter le renseignement avec l'expert. Il a aussi la charge de recenser, dès les premiers échanges, toutes les propositions énoncées par les négociateurs adverses ou par son propre camp, ainsi que les suites données au cours des échanges : accord en l'état, accord conditionnel, désaccord conditionnel, ou refus.

Exemple

Mémoire sélective

- La négociation sociale entre les membres de la DRH d'un groupe européen et les délégués syndicaux touche à son terme : depuis deux semaines, les négociateurs enchaînent les phases de discussion et les interruptions de séance. Un accord global se profile, malgré les difficultés rencontrées tout au long de la négociation. Pour faire valider les propositions de la direction auprès de leur centrale, les délégués syndicaux recensent les propositions faites par les DRH. Le responsable de la délégation ouvrière liste les points qu'il a retenus et leur teneur précise. Après de longues minutes de rappel des éléments négociés, tous les délégués syndicaux semblent approuver le recensement. Mais l'un d'entre eux lève la main : c'est le chrono, qui a noté le contenu de la négociation depuis le premier jour :

  « Il nous manque un point dans ce que tu viens de lister.

  — Non, je pense que nous avons tout », répond le responsable de délégation.

- Le chrono reprend ses notes, et confirme :

  « Non, il manque l'intégration du temps de douche et de nettoyage des tenues de sécurité dans le temps de travail. Il a été évoqué le deuxième jour de discussion, et le DRH groupe nous a indiqué que cela ne posait pas de problème particulier pour la direction. »

- Les délégués syndicaux se regardent, interloqués : aucun n'avait noté ce point. Pris dans les échanges et la longueur de certaines discussions techniques, tous ont oublié ce point simple mais pourtant important pour une catégorie bien spécifique d'ouvriers de terrain. Par chance pour eux, le chrono a fait son travail correctement.

Lors de certaines négociations multilatérales très complexes, il est courant d'avoir des accords comportant plusieurs dizaines de propositions, de contre-propositions ou d'amendements, proposés soit dès les premiers échanges, soit au fil des discussions. Sans un travail de suivi dès le départ, le recensement des propositions pourrait être très fastidieux.

FOCUS

Le rappel des propositions en séance, ou « *wrap up* »

Le rappel des propositions faites par les parties en présence à la négociation devrait être réalisé en séance, juste avant l'interruption de séance de validation. Cela permet aux parties en présence de s'entendre sur le contenu de l'accord et de s'assurer que rien n'a été oublié, rajouté unilatéralement ou mal compris.

Le « *wrap up* » assure aussi la crédibilité du négociateur vis-à-vis de son instance de décision : s'il doit revenir plusieurs fois au contact de son décideur parce qu'il a oublié ou mal compris l'un des points de l'accord, il risque de perdre la crédibilité et la légitimité qu'il possède.

b. La faisabilité et l'acceptabilité des propositions

Les négociateurs s'assurent que les propositions de la partie adverse sont bien réalistes et acceptables par leur propre partie. Au besoin, ils sollicitent un complément d'information auprès de la partie adverse ou une analyse technique auprès de leur propre partie.

• Faisabilité

L'analyse de faisabilité doit être factuelle : « Cette proposition est-elle réaliste au vu du contexte dans lequel elle va être mise en œuvre, si elle est acceptée ? » Certaines analyses sont relativement simples, notamment celles qui touchent les propositions chiffrées ou facilement quantifiables.

Verbatim

- *« Le prix de vente de cet objet sera de 35 euros l'unité. Ce prix s'entend hors taxes et hors frais de transport. »*

Dans le cas de l'exemple ci-dessus, le prix est clair, fixe, dans une devise acceptée par les parties prenantes : l'analyse de faisabilité est simple. Les

difficultés commencent lorsque les propositions sont subjectives, floues ou sujettes à interprétation des parties.

Verbatim

- *« Vous réaliserez les travaux prévus au présent contrat dans un délai raisonnable. »*

Ici, la notion de « délai raisonnable » est particulièrement subjective : pour le négociateur, cela peut vouloir dire « dès que possible », alors que pour la partie adverse, cela peut être perçu comme « d'ici à la fin de l'année ». Pour éviter les risques d'interprétation, il est préférable de faire une contre-proposition détaillée.

Verbatim

- *« Vous réaliserez les travaux prévus au présent contrat dans un délai de trois mois. »*

L'analyse de faisabilité de la proposition implique aussi le recours à des expertises extérieures à l'équipe de négociation ou à l'entreprise. Cela demande du temps ou un investissement financier spécifique.

Exemple

Une construction gênante

- La famille Brown ne souhaite pas voir s'ériger une haie décorative devant la baie vitrée de sa terrasse. La maison de retraite qui se trouve être leur voisin direct a lancé un projet de réaménagement de ses espaces verts. Le projet, déposé à la mairie de ce petit village anglais, prévoit la plantation d'une magnifique haie colorée destinée à égayer un peu le quotidien des résidents. Mais cette haie va venir obstruer la vue de la famille Brown, qui s'oppose officiellement au projet. Le petit village est en émoi car les Brown sont très appréciés, et beaucoup d'habitants ont des membres de leur famille dans la maison de retraite.
- Les Brown ne sont cependant pas fermés à la discussion, et des négociations sont entamées entre eux et la direction de l'établissement. Un accord est rapidement trouvé : la haie sera déplacée d'une dizaine de mètres pour ne pas gêner la vue de la famille, qui retire officiellement son recours. Le calme est revenu dans le petit village, et les travaux d'aménagement commencent. Mais les coups de pelleteuse vont révéler une mauvaise surprise : l'endroit négocié pour la plantation de la haie se trouve au-dessus des canalisations d'eau et de gaz, il est donc impossible de la positionner à cet endroit. La proposition faite au cours de la négociation était acceptable pour les parties prenantes, mais s'est révélée impossible du fait de la configuration des lieux, non vérifiée au moment de la finalisation de l'accord.

• Acceptabilité

L'acceptabilité des propositions est beaucoup plus subjective que l'analyse de leur faisabilité. Si cette dernière relève d'une vision technique et objective, avec parfois l'avis d'experts ou de spécialistes, l'acceptabilité relève d'une perception propre au décideur, en particulier lorsque son enjeu personnel est au cœur de la négociation. Lors de la phase suivante, de validation, le négociateur doit accepter qu'un accord négocié par lui, analysé comme techniquement faisable par un expert, puisse être rejeté malgré tout par son décideur.

Exemple

Une publication qui ne passe pas

- Deux entreprises internationales se trouvent face à un contentieux financier complexe : chacune reproche à l'autre l'échec commercial d'un produit commun, et aucune ne veut reconnaître ses torts. Un audit indépendant est organisé à l'initiative d'une instance d'arbitrage désignée par les protagonistes et démontre la responsabilité de l'une des deux sociétés dans le fiasco commercial.
- Sur ces bases indépendantes, et avec le soutien d'un médiateur professionnel, les négociateurs désignés par chacune des parties trouvent un accord, sous la forme d'un dédommagement financier de la société la plus lésée et un engagement de moyens pour redresser la barre. La faisabilité de ces propositions est confirmée par les directions juridiques et financières des sociétés, il ne reste plus qu'à les faire valider par les décideurs.
- Parmi les termes de l'accord, la société qui s'estime victime demande une publication dans la presse « d'excuses » de la société considérée comme responsable du problème. Techniquement, il s'agit d'un simple communiqué de presse. Mais à l'expression de cette proposition, le CEO de l'entreprise s'offusque, et affirme que jamais il n'acceptera cet acte de contrition. Bien que parfaitement faisable, cette proposition était totalement inacceptable pour le décideur. L'accord de règlement du contentieux ne sera signé qu'une fois cette proposition retirée de l'acte final.

c. La validation des propositions

Les propositions dont la faisabilité et l'acceptabilité ont été confirmées sont définitivement validées sur le fond et sur la forme pour être présentées au(x) décideur(s).

La phase de validation est importante pour le négociateur. Il doit faire accepter le contenu de sa négociation au ou aux décideur(s). Ceux-ci n'ayant pas été, *a priori*, impliqués dans les discussions, ou du moins pas

dans leur intégralité, ils vont devoir rapidement en comprendre l'intérêt pour eux-mêmes et/ou pour leur organisation.

Tableau 8.1 Exemple de tableau de validation des propositions

Propositions	Teneur/Quantification	Intérêts	Risque
1	Tarif 2019 à 25 euros net	Hausse par rapport à 2018 +2,5 % par rapport au mandat	Demande de contrepartie importante
2	Participation à une opération nationale de promotion	Publicité gratuite Hausse des ventes	Engagement sur trois ans
3	Allongement des délais de paiement	Possible contrepartie à demander en échange	Risque trésorerie élevé

Une parfaite validation de chaque point négocié évite les méprises, les malentendus, ou le sentiment pour le décideur que le travail n'a pas été fait correctement ou complètement. Cette phase de validation doit se mener de la manière la plus objective possible, pour éviter tous les risques de manipulation ou les biais perceptifs.

FOCUS

Le retour des biais perceptifs

Lors de la phase de validation, il n'est pas rare que le négociateur soit victime de biais perceptifs tels qu'ils ont été décrits dans le chapitre 3. En focalisant son attention sur la clôture, le négociateur pourrait perdre une partie de son objectivité.

Exemples de biais perceptifs dans la phase de validation :

- *L'erreur de représentation* : la réalité ou l'information est modifiée en fonction de l'idée que nous nous faisons de la globalité de la situation. L'erreur de représentation est fréquemment rencontrée en phase de clôture, le négociateur ne retenant que les informations qui vont dans le sens de l'idée qu'il se fait de la situation.
- *Le biais de confirmation* : dans ce cas, le négociateur ne retient, pour la validation, que les informations qui confirment une première impression ou une généralisation qu'il s'est forgée au cours des échanges.

- *La primauté de la chose saillante* : une importance exacerbée est accordée à l'information la plus apparente, qui contamine les autres. L'information qui « saute aux yeux » est considérée comme une priorité, même si elle n'en est pas une, et oriente toute la phase de validation auprès du décideur.

d. La décision définitive

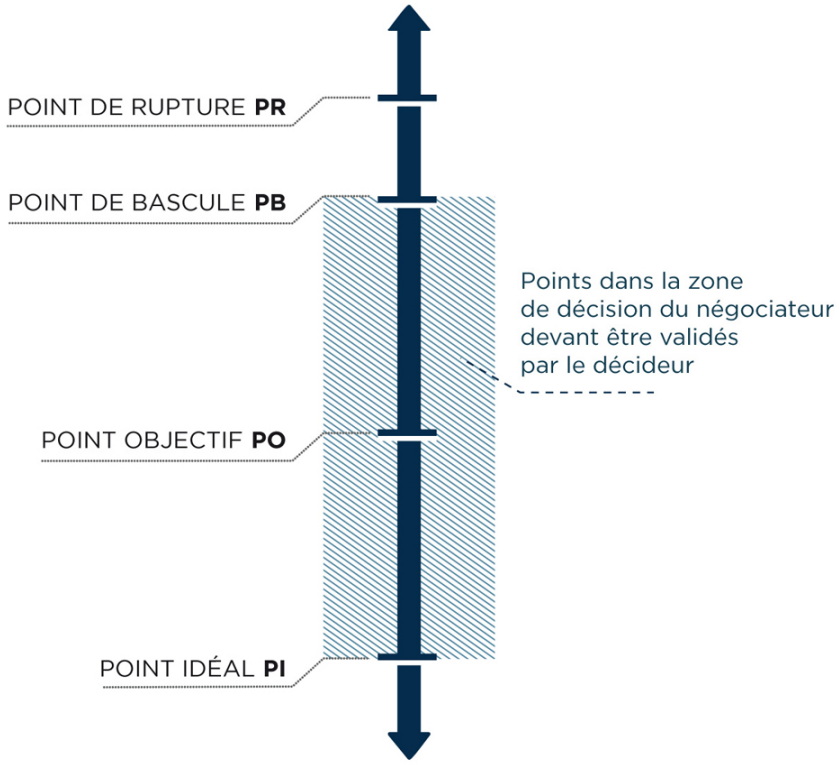
La décision d'accepter ou de refuser les propositions de la partie adverse se prend sur deux niveaux, conformes au Mandascan réalisé en début de préparation, confirmé lors de l'élaboration de la stratégie et éventuellement modifié au cours des échanges.

Notre conseil

N'essayez pas de modifier volontairement tout ou une partie des données remises au décideur pour orienter sa décision. Rappelez-vous que, en étant impliqué dans la négociation, vous n'avez pas l'intégralité de la vision stratégique. En orientant le choix du décideur en fonction de votre propre vision, vous pourriez ne pas avoir accès à certaines informations qui modifient la perception stratégique de la décision mais qui ne sont pas de votre niveau de responsabilité. Vous pourriez également impacter sur le long terme la confiance entre vous et votre N+1.

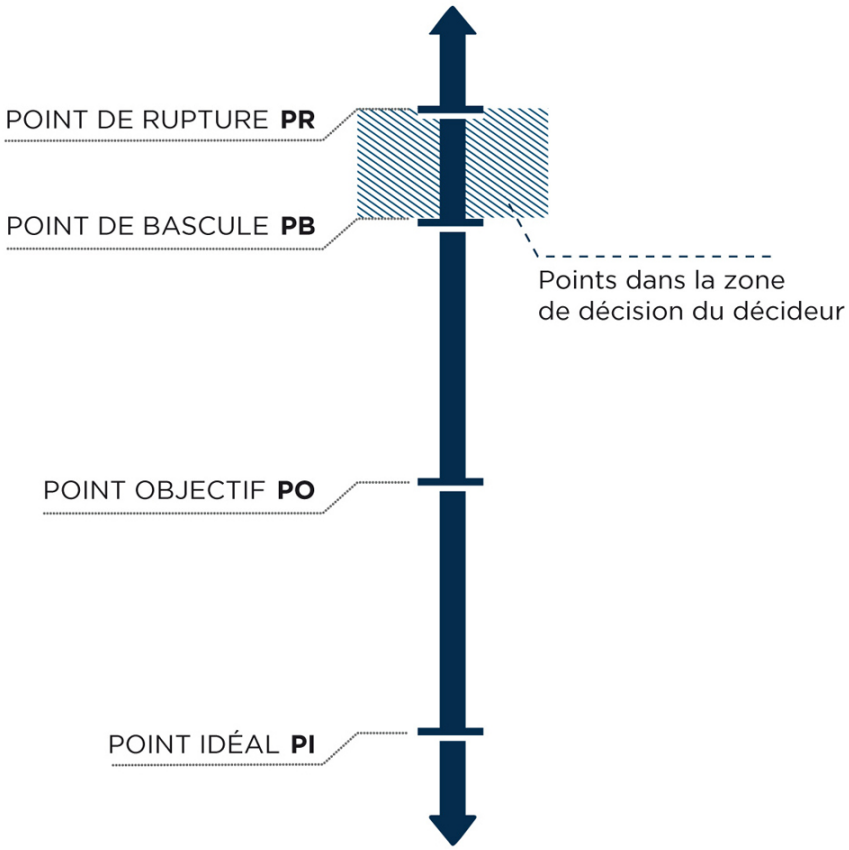
- **La décision du négociateur validée par le décideur** : les points se situant entre le PI (point idéal) et le PB (point de bascule) sont *a priori* soumis à la décision initiale du négociateur, entérinée par le décideur (figure 8.3). Ces points se situant dans la zone de décision du négociateur, leur examen n'attend rien d'autre qu'une validation définitive.

Figure 8.3 Zone de décision du négociateur validée par le décideur



- **La décision du décideur** : les points se situant entre le PB et le PR (point de rupture) relèvent de la seule décision du décideur (figure 8.4). À ce stade, le négociateur doit justifier auprès de son décideur que les propositions de la partie adverse se trouvent en deçà de son point de bascule. Cela peut être le fait d'une contrepartie accordée à la partie adverse pour une concession faite sur un autre axe du mandat.

Figure 8.4 Zone de décision du décideur



e. Critères de contrôle et de mise en œuvre

Quand le décideur a donné son accord définitif sur les propositions négociées, il convient d'en définir les critères de contrôle et de mise en œuvre qui devront être appliqués par les parties prenantes pour garantir la bonne exécution des points de l'accord. Ces critères peuvent se cumuler pour un même point, par exemple, l'atteinte d'un résultat (critère 1) dans un délai donné (critère 2).

Verbatim

- *« Nous appliquerons l'augmentation du tarif prévu dans notre accord à partir du 1er juillet de l'année prochaine, la mention de la modification de tarif sera indiquée dans nos factures à partir de cette date. »*

f. L’exécution de l’accord

À ce stade du processus, la décision à exécuter est une décision commune avec les parties prenantes puisqu’elle entérine l’accord négocié. On considère donc que la négociation est un succès quand la décision qu’elle a contribué à forger est appliquée jusqu’à son terme.

2 Gérer la multiplicité des décideurs internes

Le processus de décision de clôture d’une négociation et l’enchaînement de toutes ses étapes font parfois eux-mêmes l’objet d’une négociation quand les décideurs internes sont multiples et/ou quand ils ne s’entendent pas entre eux. Ces négociations internes sont souvent considérées comme frustrantes par les négociateurs car ils arrivent avec un accord prêt à être validé, et ce sont des contingences internes qui font courir le risque d’une non-signature.

Chiffres clés

- **77 %** des négociateurs interrogés en 2022 par ADN considèrent que les négociations internes sont les négociations les plus difficiles.
- **19 %** des négociateurs considèrent que leurs échecs de négociation sont dus à des mésententes internes à leur propre organisation.

a. Le négociateur face à la multitude des décideurs internes

Le négociateur a dû défendre son mandat dans la phase de préparation de sa négociation, il va désormais défendre ses propositions lors de la phase de clôture.

Cette recherche de la décision finale dépend du nombre de décideurs à convaincre et de la manière dont s’organise l’entreprise quand plusieurs décideurs sont à la manœuvre. On retrouve les trois principaux cas de figure déjà évoqués dans le chapitre 5 :

- **Un seul décideur** décide sur toutes les propositions : c’est la situation la plus simple car le négociateur pourra expliquer en une seule fois l’ensemble des propositions recensées et validées.
- **Plusieurs décideurs de même niveau** décident sur les propositions selon la direction dont chacune relève. La décision

définitive fait alors l'objet d'une négociation multiple pouvant prendre un peu plus de temps.

- **Plusieurs décideurs de niveaux différents** décident sur les propositions : c'est un moment souvent redouté par les négociateurs qui savent qu'ils vont devoir batailler, attendre, prévoir des interactions entre les propositions pour pouvoir donner un accord final à la partie adverse.

Ces négociations internes ne sont pas toujours les plus simples, elles impliquent souvent des enjeux entre services ou des enjeux personnels qui brouillent la vision de l'ensemble des intervenants, quel que soit leur niveau d'implication. Le négociateur devra faire preuve de détermination pour obtenir l'engagement de son ou de ses décideurs et mener la clôture à son terme.

b. Les conflits internes

Comme si le travail du négociateur dans la phase de clôture n'était pas assez complexe, les conflits internes de son entreprise ou de son organisation viennent ajouter une difficulté supplémentaire. Ces conflits peuvent être classés en trois catégories :

Notre conseil

La question de l'arbitrage interne final est à anticiper dès le début de la préparation, et notamment lors de la confirmation du mandat. Précisez, dès la phase d'identification de la stratégie qui sera, parmi les décideurs, celui qui aura l'autorité et/ou la légitimité de trancher un conflit interne.

- **Les conflits d'enjeux** : ils se produisent lorsque des entités de l'organisation se disputent l'enjeu de la négociation ou quand elles sont en désaccord sur un des éléments-clés de la négociation.

Exemple

Dans le cadre de la négociation d'un contrat-cadre distributeur/fournisseur, la direction commerciale du fournisseur a un enjeu de volume : pour assurer son objectif annuel, le contrat doit porter sur un minimum de 200 000 pièces. Pour un tel volume de commande, le distributeur demande que le fournisseur fasse une remise de 15 % sur le prix total. Mais la direction financière du fournisseur doit maintenir un niveau de marge

minimal par pièce, et une remise de 15 % sur le prix dégrade trop fortement la marge. La signature du contrat-cadre est souhaitée par les deux directions du fournisseur, cependant il existe un confit d'enjeux entre elles : le volume ou la marge.

- **Les conflits d'ego** : les conflits personnels entre personnes nuisent à l'efficacité de la clôture de la négociation.

Exemple

Deux décideurs de deux directions différentes sont en conflit personnel : ils se détestent ouvertement. Plutôt que de permettre une clôture de la négociation efficace pour tous, chacun préfère faire preuve de mauvaise foi ou d'inertie pour empêcher l'autre d'obtenir un quelconque avantage. Au risque de faire avorter la négociation.

- **Les conflits d'influence** : certaines négociations sont plus « visibles » que d'autres, et permettent de se mettre en avant vis-à-vis des instances de décision ou des cercles d'influence.

Exemple

Un bel accord

Une équipe de diplomates s'échine depuis plusieurs semaines pour trouver une solution à un conflit territorial. Cette négociation est pourtant vouée à l'échec depuis le début : parmi les autorités du pays concerné, aucun responsable ne souhaite d'ailleurs mettre son nom ou sa légitimité au service des diplomates, tout le monde étant persuadé que cette situation ne se réglera que dans un bain de sang. Pourtant, ce conflit s'apaise finalement, et la négociation tourne à l'avantage d'une solution pacifique grâce au travail des négociateurs engagés. Sentant le vent tourner, tous les responsables concernés, qui s'étaient détournés de l'équipe de négociation, se précipitent pour se mettre à la table des négociations de clôture et apparaître sur les photos, s'appropriant ainsi le succès de ce règlement pacifique. Heureusement, les diplomates se rappellent qu'un « bon négo n'a pas d'ego » et laissent bien volontiers leur place aux responsables pour la signature de l'accord, même s'ils n'en pensent pas moins.

FOCUS

L'intervention directe du décideur

Il est fréquent que la présence du décideur soit demandée, voire imposée, par la partie adverse dans la phase de clôture. Cette présence est parfois exigée pour garantir l'engagement de l'entreprise jusqu'au plus haut niveau de sa chaîne de décision, mais aussi pour donner une portée très symbolique à la clôture des discussions.

L'intervention directe peut se dérouler lors de la dernière phase de négociation, qui précède le *closing*, ou lors du *closing* lui-même. Dans la dernière phase de discussion, le décideur accepte de faire des concessions, si celles-ci se situent dans le Mandascan, entre le PB et le PR. Lors du *closing*, le décideur entérine directement les propositions et finalise l'accord.

c. La vitesse de décision

La vitesse d'action revêt aussi une grande importance. En effet, un processus de décision qui dure peut lasser la partie adverse, lui laisser penser que l'accord n'est finalement pas équitable, ou lui laisser l'occasion de mener une négociation parallèle avec un autre acteur.

FOCUS

La vitesse de décision prime sur la qualité de la décision

Jim Storr, ancien officier de l'armée britannique et chercheur, a analysé plusieurs centaines de prises de décision en zone de combat. Il en a conclu que lorsqu'une équipe a 95 % de chances de prendre une bonne première décision, mais qu'elle décide trop tard, elle à un taux d'efficacité d'à peine 23 %, alors qu'une équipe qui n'a que 50 % de chances de prendre une bonne décision, mais qui décide deux fois plus vite que la première, aura 51 % de taux d'efficacité.

En analysant la vitesse d'action des équipes de négociateurs professionnels, le constat est le même : une équipe deux fois plus rapide dans sa prise de décision et dans sa mise en œuvre aura un taux de réussite finale trois fois supérieur à celui des autres équipes, plus lentes.

Exemple

Trop lent

- Un voyageur d'affaires est enlevé dans un pays d'Asie du Sud. Un représentant communautaire est alors envoyé sur place pour négocier sa libération. Les kidnappeurs sont visiblement des criminels amateurs qui ont profité de l'opportunité de s'emparer d'un voyageur imprudent et visiblement mal informé des dangers de la région. Leur revendication est exclusivement financière, et le montant de la rançon est très faible au regard de l'enjeu. Le négociateur envoyé par les autorités n'a pas de mandat, juste un pouvoir de représentation, et il doit retourner à la capitale pour discuter des propositions de l'accord trouvé avec les ravisseurs et obtenir une décision définitive. Mais la décision tarde à venir : les représentants de l'autorité n'ont pas le même avis sur le fait de payer ou de ne pas payer une rançon, certains estiment que c'est trop cher, d'autres qu'il faudrait agir vite car les autorités diplomatiques du pays de la victime s'impatientent… La décision prend plusieurs jours.

- Lorsque le négociateur retourne sur place pour confirmer aux ravisseurs la décision de leur verser l'argent qu'ils demandent, la donne a radicalement changé : le montant de la rançon a augmenté, et une demande politique s'est ajoutée à la revendication initiale. Le négociateur comprend ce qu'il s'est passé : devant le temps mis par les autorités pour se décider, les ravisseurs se sont impatientés, et ont fait savoir à un groupe rebelle local qu'ils détenaient un ressortissant étranger. Les rebelles, connaissant le business du kidnapping, ont vite compris l'intérêt qu'ils pourraient avoir à renégocier à la hausse l'otage. Ils ont « racheté » la victime aux ravisseurs pour jouer l'inflation des prix et ajouter une demande liée à leur cause pour libérer le ressortissant occidental.
- À trop attendre pour prendre une décision, les autorités locales ont été doublées par des rivaux. L'histoire ne dit pas ce que les autorités ont réellement payé et ce qu'elles ont accepté de la part les kidnappeurs, mais l'otage est rentré chez lui six semaines plus tard, épuisé, mais sain et sauf.

SECTION 4

LES BIAIS DÉCISIONNELS EN NÉGOCIATION COMPLEXE

La décision, en négociation complexe, est un moment très engageant, à la fois pour les négociateurs au contact, pour le décideur ou l'instance de décision qui s'engage, et pour l'organisation elle-même qui se trouve liée par la décision.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, des biais perceptifs peuvent se mettre en place dans le processus de compréhension de la situation. Il en est de même dans le processus de choix qui termine une négociation : ce sont les *biais décisionnels**.

> Un biais décisionnel est une forme de pensée ou d'organisation qui modifie la qualité d'une décision. En négociation, les biais décisionnels peuvent être liés à la structure de l'organisation, à la perception de la responsabilité du décideur ou à la perception de la situation elle-même.

Quand on envisage un biais décisionnel, il est surprenant de constater que ce ne sont pas des réactions impulsives et instantanées, mais bel et bien des processus installés qui viennent remettre en cause l'efficacité des choix. Ces

phénomènes indésirables se produisent généralement auprès d'organisations solides et bien structurées, ou touchent des individus bien formés, bien informés et parfaitement conscients de leurs responsabilités.

Exemple

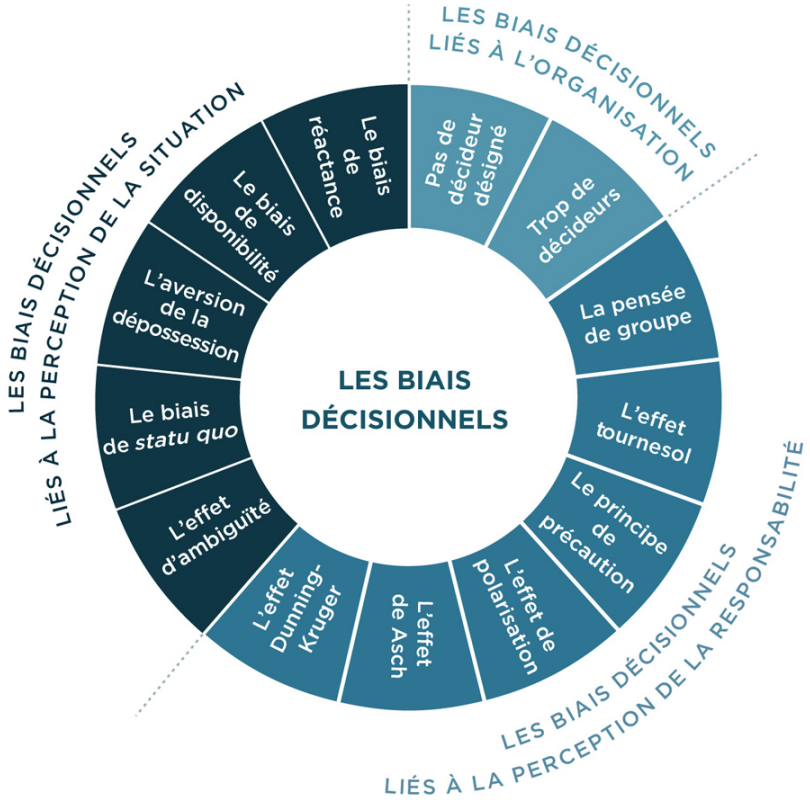
Tous d'accord

- AGRICORP, une entreprise de matériel agricole, prépare sa campagne de négociation annuelle avec ses distributeurs. La direction commerciale réunit tous ses responsables commerciaux pour partager l'avis de chacun quant à la hausse des prix sur leur produit phare et recueillir leur perception de la concurrence ainsi que la potentielle réaction de celle-ci face à la hausse de prix.
- Autour de la table se trouvent dix-neuf personnes, qui connaissent parfaitement leurs clients, leur marché et la concurrence. Tous ont conscience de l'importance de cette réunion pour la campagne de négociation à venir. Le directeur entame la discussion de manière très directe : « Nous souhaitons appliquer une hausse de 12 % minimum sur notre charrue hydraulique à huit socs. Nous allons positionner un point d'entrée à 18 % pour se garder une marge de négociation mais nous ne descendrons pas en dessous de 12 %, qui sera cette année notre point de rupture. » La position du directeur commercial est agressive, aussi, il sollicite l'avis des responsables commerciaux pour connaître leur avis sur ce point. Tous estiment que cette hausse des prix est justifiée, ce modèle de charrue est très demandé, les clients en sont très satisfaits et même si le prix était déjà élevé, la qualité le justifie.
- Le directeur commercial d'AGRICORP demande ensuite l'avis de ses commerciaux à propos la concurrence : « Comment pensez-vous que nos concurrents vont réagir face à une telle augmentation ? » Tous les commerciaux sont d'accord sur le fait que la concurrence va s'aligner sur le prix, car ils mettent en œuvre une innovation technique qui entraînera une hausse de leur prix de revient, et par conséquent une hausse du prix de vente. La hausse de 12 % fera face à une hausse du produit concurrent, les clients ne seront donc pas surpris. La décision est alors prise de se fixer ce point de rupture.
- La campagne de négociation avec les distributeurs commence, et tous s'offusquent de la hausse de prix, annoncée à 18 %. Même à 12 %, la majorité des distributeurs annoncent qu'ils ne se fourniront pas cette année auprès d'AGRICORP. Par ailleurs, le concurrent d'AGRICORP annonce une baisse de tarif de 5 % ! La direction d'AGRICORP sollicite une réunion en urgence pour comprendre le problème. La raison est vite identifiée : l'innovation présentée par le concurrent ne concerne pas le produit lui-même mais la production en série, et cette nouveauté permet de gagner sur les coûts de production. Le concurrent décide de répercuter une partie de ce gain sur le prix final. À ce stade, impossible pour les commerciaux de justifier leur hausse de prix, ni de revenir au prix initial, sans perdre la face.

- Interrogés un par un, seize commerciaux sur les dix-neuf présents savaient que l'innovation du concurrent permettrait une économie de production. Mais, pris dans la dynamique collective et l'euphorie d'une hausse de prix sur un produit connaissant un vrai succès, ils ont appuyé une décision pourtant inefficace, qui aura un effet délétère sur leur résultat annuel.

Il existe des dizaines de biais cognitifs qui poussent à une décision inefficace voire dangereuse. Dans ses ouvrages *Les Décisions absurdes*[3], Christian Morel explique comment on peut prendre une décision défaillante alors que l'on a toutes les données nécessaires pour faire un choix adapté. Dans cet ouvrage, nous retenons uniquement les biais décisionnels que nous avons observés lors de nos diverses missions de négociation.

Figure 8.5 Les biais décisionnels en négociation



1 Les biais décisionnels liés à l'organisation

Les biais décisionnels sont liés aux modes de fonctionnement de l'équipe ou de l'organisation elle-même. Une mauvaise structuration du processus de décision, un manque de courage ou d'initiative d'un décideur et l'émergence de leaders « parasites » perturbent la prise de décision dans la clôture de la négociation.

a. Pas de décideur désigné

L'absence de décideur désigné est un biais fréquent qui touche les équipes de négociation peu expérimentées ou mal préparées. Chacun pense que l'autre détient le pouvoir de décision, et finalement, personne n'est désigné pour arbitrer les choix difficiles.

La clarification du processus décisionnel est primordiale dès le début de la préparation de la négociation. La distinction entre décideur et négociateur, la préparation puis la confirmation du mandat, la validation de l'ossature stratégique, autant de moments dans lesquels la désignation du décideur est fondamentale.

b. Trop de décideurs

C'est le biais inverse : tout le monde croit être le décideur, c'est « l'armée mexicaine » où chacun pense être « colonel ». Une telle cacophonie ne peut pas se régler sans la présence d'un supérieur hiérarchique ferme et légitime pour tous.

Exemple

Mais qui décide, ici ?

- Au nord d'un pays d'Amérique centrale, dans une cité industrielle surpeuplée, un jeune garçon a été kidnappé par une bande de criminels qui exige une rançon colossale. La famille de l'enfant est riche, et couverte par une police d'assurance : un négociateur professionnel est envoyé d'Europe par la compagnie d'assurances qui couvre le risque « Kidnap & Ransom ». Le père de famille étant également un élu local, les autorités ont été informées de l'enlèvement. Une réunion de crise est organisée dans l'immense salon de la résidence principale de la famille, regroupant autour de la table tous ceux qui pensent avoir l'autorité pour mener cette négociation : le responsable de la police locale, le directeur de la police de la province, deux avocats, un procureur, un préfet, et plusieurs personnes non identifiées mais laissant penser, par leur attitude, qu'elles ont un certain pouvoir.

- Devant cet aréopage, le négociateur professionnel se positionne à l'écart et observe. En moins de trente minutes, c'est la confusion : chacun donne son idée, se coupe la parole, et exprime des avis contraires, persuadé qu'il a la légitimité ou la crédibilité pour décider de la meilleure façon de gérer cette affaire.
- Plutôt que d'entrer en conflit avec eux, le négociateur propose au père de famille de maintenir une réunion de crise par demi-journée, pour laisser penser à tous les participants que leur avis est important, et pour qu'il puisse agir de son côté pour mener un contact direct avec les ravisseurs. Moins de vingt-quatre heures plus tard, l'équipe du négociateur professionnel ramène le jeune enfant chez lui… alors que les autorités présentes dans la salle à manger ne sont toujours pas tombées d'accord sur le fait de savoir qui devait prendre contact avec les ravisseurs.

2 Les biais décisionnels liés à la perception de la responsabilité

Certains biais décisionnels résultent d'une perception inadéquate de la responsabilité engagée par le décideur ou par son équipe, avec une volonté plus ou moins consciente de partager cette responsabilité ou de la fuir.

a. La pensée de groupe

Ce phénomène, également appelé *groupthink*, a été décrit pour la première fois par le sociologue et journaliste américain William H. Whyte, dans le magazine *Fortune*, en 1952. Mais c'est le chercheur en psychologie de l'Université de Yale, Irving Janis, qui l'a détaillé dans son ouvrage[4] en 1972.

En se basant sur l'étude de prises de décision collectives, et notamment la décision du président Kennedy d'autoriser l'attaque de la baie des Cochons, en 1962 à Cuba, Janis démontre qu'un groupe soudé, cohésif autour

d’enjeux importants, a une tendance naturelle à rechercher la décision qui emporte l’unanimité plutôt que la décision la plus efficace en fonction de la situation.

Ce phénomène se produit régulièrement dans des équipes de négociation qui doivent faire face à des enjeux complexes et impliquant une lourde responsabilité.

Exemple

Tous dans le mur

- Une réunion est organisée dans les bureaux d’un célèbre avocat londonien : un client prépare une acquisition qui pourrait en faire un leader de son marché au niveau international. Les banquiers ainsi que le directeur financier de l’entreprise ont préparé leurs dossiers, tout le monde est prêt à partager son avis sur le projet avec les autres. Il ne faut que quelques heures pour que tous décident de lancer le projet et de se porter acquéreurs des parts de l’entreprise cible.
- Parmi les participants à la réunion se trouve un expert en négociation, mandaté par l’une des banques d’affaires présentes dans le dossier. Ce négociateur professionnel est moins habitué à ce genre de transaction financière que les autres participants, mais il est très sensibilisé aux biais perceptifs et décisionnels. Avant que la réunion ne soit levée, il demande la parole, qui lui est donnée par le CEO de l’entreprise envisageant l’acquisition. Il ne lui faut pas plus de trente minutes pour montrer à tous les participants qu’ils sont tombés dans le *groupthink* :
  - Les avis contraires au projet d’acquisition ont été raillés, bien qu’émanant d’experts reconnus.
  - Plusieurs dirigeants de l’entreprise ont sans cesse répété : « Il faut absolument faire ce deal ! », comme pour s’en convaincre eux-mêmes.
  - Un des experts financiers a été envoyé chercher des documents hors de la salle de réunion car il avait émis un doute sur le calcul de rentabilité du projet.
  - Plusieurs personnes ont manifesté des fuites émotionnelles laissant penser qu’elles étaient en désaccord avec le groupe mais sans oser le dire.
- D’abord surpris, le CEO de l’entreprise demande tout de même si quelqu’un a un avis contraire au lancement de l’opération : cinq personnes sur neuf lèvent la main. Pris dans la pensée de groupe, et avant l’électrochoc provoqué par un intervenant extérieur qui n’a pas d’enjeu personnel dans le dossier, aucune de ces personnes pourtant bien formées et bien éduquées n’avait conscience de ce biais décisionnel.

Il existe plusieurs « symptômes » de la pensée de groupe :

- **L’illusion d’invulnérabilité** : le groupe est au-dessus des autres, les enjeux qu’il gère justifient son positionnement « hors sol ».

- **La rationalisation** : un groupe est plus soudé lorsqu'il justifie collectivement ses actions.
- **L'ostracisme** : ceux qui s'opposent au groupe sont ostracisés et mis de côté, afin que leurs affirmations ou leur avis contradictoires avec l'avis du groupe ne soient plus pris en compte.
- **La pression de la conformité** : la volonté du groupe s'impose naturellement à tous ses membres, et les avis potentiellement contraires sont considérés comme opposants.
- **L'autocensure** : les membres du groupe préfèrent garder leurs opinions divergentes pour eux plutôt que de « déserter le navire ».
- **L'illusion de l'unanimité** : les dissensions internes sont cachées, et la communication silencieuse s'installe.
- **Les gardiens de la pensée** : des membres du groupe s'engagent à protéger le groupe contre tout avis contraire et vont rabrouer, physiquement s'il le faut, tous ceux qui pourraient s'attaquer à l'unanimité groupale.

b. L'effet tournesol

Ce biais cognitif, qui existe aussi dans la phase de renseignement en négociation, amène ceux qui rassemblent les informations à les modifier plus ou moins consciemment pour qu'elles plaisent au décideur, même si elles ne reflètent pas exactement la réalité de la situation.

Dans le processus de décision, cette altération des informations se produit au moment de l'analyse des dernières données pour amener le décideur à faire ses choix. Plutôt que de prendre le risque de déplaire ou de décevoir le décideur, les négociateurs choisissent les informations qu'ils vont utiliser dans le processus décisionnel afin qu'elles aient un impact positif.

Le décideur s'engage alors sur des données partielles, tronquées ou fausses et peut donner un accord final ne correspondant pas au mandat qu'il a donné à ses équipes.

Exemple

« Ah, je ne vous l'avais pas dit ? »

- L’entreprise de Georges connaît un moment difficile : évoluant dans le secteur du BTP et de la construction, elle est victime, comme toutes les autres entreprises du secteur, de la crise qui touche l’Europe en ce début des années 2010. Mais la société, fondée par le grand-père de Georges et dont il est devenu le PDG il y a cinq ans, en a connu d’autres… Comme tous les ans, les DRH de l’entreprise préparent les négociations annuelles obligatoires avec les syndicats. Les représentants du personnel sont d’âpres négociateurs, et Georges ne se mêle plus des discussions, son caractère colérique lui ayant déjà joué des tours.
- Dans la situation économique actuelle, l’entreprise ne souhaite pas accorder d’augmentation de salaire, bien que les syndicats aient fait une demande d’augmentation de 1,5 %. Cela fait maintenant trois ans que les salaires n’ont pas été revalorisés, mais Georges est extrêmement ferme sur le sujet, aucune augmentation ne sera octroyée cette année. Les négociations sont conduites par les DRH qui viendront ensuite valider l’accord avec Georges, avant la signature définitive. Celui-ci est ravi : pas d’augmentation de salaire cette année non plus, et aucun acte de mécontentement des syndicats. Satisfait, il félicite ses négociateurs et en profite pour aller serrer les mains de quelques syndicalistes. L’un d’eux, qu’il connaît bien, lui lance : « Bon, toujours pas d’augmentation de salaire, hein ? Heureusement qu’il y a la prime, ça va compenser un peu. » Interloqué, Georges retourne voir ses DRH pour clarifier cette histoire de prime. L’un d’eux lui répond : « Ah oui, on a prévu une prime de Noël pour compenser l’absence d’augmentation de salaire. Je ne vous l’avais pas dit ? »
- Visiblement inquiets d’une réaction brutale de Georges, connu pour avoir un caractère difficile, les DRH lui ont annoncé qu’il n’y aurait pas d’augmentation de salaire mais ont omis de lui parler de la prime. Comme si Georges n’aurait pas fini par l’apprendre, d’une façon ou d’une autre…

c. Le principe de précaution

Le principe de précaution est un mécanisme de pensée qui a pour but de prendre toutes les mesures de précaution nécessaires à l’évitement d’un risque, même si ce risque n’est pas encore prouvé par la science ni avéré. Ce principe a trouvé son origine dans les domaines de l’alimentation, de l’environnement et de la santé publique, secteurs dans lesquels son exercice se justifie pleinement. Mais par capillarité, le principe de précaution s’est étendu à d’autres milieux, pour parfois inhiber tout passage à l’action et pousser des organisations à ne pas agir, même s’il le fallait, plutôt que d’agir sans connaître 100 % des conséquences des actions envisagées.

Notre conseil

Privilégiez le principe de prudence par rapport au principe de précaution. Si le principe de précaution empêche toute action avant d’avoir la garantie que l’intégralité des risques

sont maîtrisés, le principe de prudence autorise l'action dès qu'un niveau minimum de risque est maîtrisé.

En France, la loi Barnier n° 95-101 du 2 février 1995, relative au renforcement de la protection de l'environnement, énonce ainsi le principe de précaution :
« L'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable. »

On peut constater, dans certaines organisations, une mise en œuvre du principe de précaution dans les processus décisionnels, qui impacte la vitesse d'action et qui pose parfois de réels problèmes d'efficacité dans la clôture des négociations.

Exemple

Hâtons-nous d'attendre

- Plusieurs détenus d'une prison d'un pays d'Europe du Nord se sont retranchés avec deux infirmières et un gardien de prison qu'ils ont pris en otage. Ils souhaitent être déplacés dans une prison plus récente et plus proche du lieu de résidence de leur famille. La tension est forte, l'un des preneurs d'otage est emprisonné pour meurtre et ne court pas vraiment de risques dans cette affaire. Par ailleurs, l'une des infirmières est psychologiquement fragile, elle a fait un *burn-out* quelques semaines auparavant. La situation est volatile, et les forces de police de ce pays n'ont jamais eu à gérer une telle prise d'otage par le passé.

- Réunies dans une salle de crise, les autorités essayent de trouver une issue favorable pour les otages, sans pour autant en venir à la neutralisation des preneurs d'otage. Le plus haut gradé sur place, désigné responsable des opérations, demande aux autres de lui faire un point sur les possibilités d'intervention, de négociation, et sur la meilleure façon de traiter cette affaire. Chaque spécialiste lui apporte alors son point de vue, mais chaque fois qu'un risque est évoqué, dans la conduite d'une action, le responsable indique : « Bon, on ne peut pas faire cela, alors. » À l'issue du tour de table, toutes les possibilités d'action ont été évoquées, mais toutes comportent un risque provoquant l'hésitation du responsable des opérations. Finalement, il ne prend aucune décision claire, et par chance, après quelques heures de négociation, les détenus décident de se rendre et de libérer les otages. Le responsable des opérations est félicité pour sa gestion de la crise, alors qu'il n'a fait aucun choix, privilégiant le principe de précaution au détriment de la prise de décision. Par chance pour lui, la situation s'est bien terminée. Qu'en aurait-il été si les otages avaient été tués par les détenus ?

Les négociateurs professionnels, en acceptant l'incertitude inhérente à leur métier, sont des tenants du principe de prudence, en opposition au principe de précaution.

d. L'effet de polarisation

L'effet de polarisation est observé dans les équipes de négociation qui débattent sur deux idées diamétralement opposées. Ce biais décisionnel est une variante du biais de confirmation, dans lequel les individus ont tendance à chercher, dans les informations à leur disposition, les preuves ou les faits, qui renforcent leur propre croyance.

Dans la phase de clôture, lorsque les négociateurs sont confrontés à des preuves ambiguës ou sujettes à interprétation, chacun va avoir tendance à envisager les faits de sorte qu'ils confirment leur propre perception. Si deux idées s'opposent dans l'interprétation des faits, chacun va se positionner, dans un camp ou dans un autre, en fonction des informations qu'il choisit ou du sens qu'il leur donne.

Exemple

Duel d'idées

- Alors qu'ils sont en phase de clôture sur une fusion-acquisition, une équipe de négociateurs s'aperçoit que la partie adverse a commis une erreur dans les informations fournies pour calculer la valorisation de la société : les résultats d'une activité ont été calculés sur des prévisions de chiffre d'affaires qui ne correspondent pas à la tendance observée dans les faits. Deux visions vont s'opposer : l'une affirmant qu'il s'agit d'une erreur de la partie adverse et qu'il suffit de clarifier ce point pour avancer dans le

processus de décision, et l'autre affirmant qu'il s'agit d'une manœuvre dolosive de la partie adverse, cette dernière cherchant à gagner plus qu'initialement prévu dans cette affaire…

- Le décideur entre alors dans la salle de réunion pour recueillir les avis des négociateurs et prendre une décision. Il constate la polarisation de son équipe : en se basant sur les mêmes faits et les mêmes informations, la moitié des participants défend la probité de la partie adverse tandis que l'autre crie à la manipulation et au mensonge.

e. L'effet de Asch

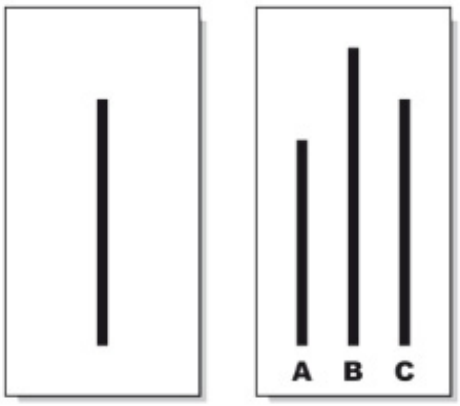
« L'effet de Asch » a été décrit, dans les années 1950, par le psychologue polonais du même nom, Solomon Asch[5]. Lors de plusieurs expériences réalisées au *Swarthmore College*, aux États-Unis, Solomon Asch démontre l'impact de la conformité de groupe, poussant un individu à suivre l'avis soutenu par la majorité du groupe et ce, malgré le fait qu'il semble faux.

FOCUS

L'expérience de Asch

Regardez les images ci-contre. Elles représentent une ligne sur la gauche et trois lignes notées A, B et C sur la droite.

La question posée par Asch est simple : à quelle ligne de droite correspond la ligne de gauche ?



Quand cette expérience est réalisée de façon individuelle, le taux de réussite est supérieur à 99 %. C'est donc une évidence de dire que la ligne de gauche et la ligne C sont identiques.

Pour réaliser son expérience, Solomon Asch a convoqué des cobayes en leur laissant croire qu'ils participaient à un test de perception visuelle. Chaque sujet a été placé dans un

groupe composé de huit personnes, assises autour d'une table. Plusieurs figures sont montrées, ainsi que la figure avec les lignes ci-dessus.

Les huit membres du groupe devaient donner leurs réponses aux divers tests, à voix haute, les uns après les autres. Cependant, sept personnes dans le groupe étaient des complices de l'expérience, et ces sept personnes répondaient à haute voix avant le cobaye qui était le huitième intervenant. Il était convenu que les complices donnent de bonnes réponses sur les premières expériences et une mauvaise réponse sur l'expérience des lignes. Lorsque la question est posée, et que sept personnes donnent une réponse manifestement fausse, la majorité des cobayes préfèrent s'aligner sur la réponse collective, même si elle est fausse, plutôt que de donner la réponse qui leur semble évidente.

Le taux de mauvaises réponses du cobaye, en groupe, est de 30 %, alors qu'il n'est que de 1 % en individuel. Débriefés à la fin du test, certains cobayes étaient persuadés qu'ils avaient toujours donné la bonne réponse, d'autres reconnaissaient s'être laissé convaincre par l'opinion du groupe, et les derniers avaient la bonne réponse mais ne voulaient pas sortir de l'unanimité du groupe.

Dans une équipe de négociation ou d'une instance de décision, l'effet de Asch se produit lorsque la majorité des membres de l'équipe se trompe, et que celui ou celle qui est dans le vrai, n'ose pas s'opposer ou pense commettre une erreur, puisqu'il n'a pas le même avis que la majorité du groupe.

f. L'effet Dunning-Kruger

« L'effet Dunning-Kruger », aussi appelé « l'effet de sur-confiance », a été démontré au travers d'une série d'expériences dirigées par David Dunning et Justin Kruger[6], deux psychologues américains de l'Université Cornell de l'État de New York. Ils ont montré que ce sont souvent les personnes les moins compétentes qui surestiment leur intelligence ou leurs capacités intellectuelles.

FOCUS

Mc Arthur Wheeler

En 1995, Mc Arthur Wheeler dévalise deux banques de Pittsburgh en Pennsylvanie. Il est à visage découvert et ne porte aucun masque. Le soir même, peu de temps après que les images prises par les caméras de surveillance ont été diffusées au journal télévisé de 23 heures, il est reconnu, dénoncé et arrêté à son domicile par la police. Quand les enquêteurs lui montrent les enregistrements de la vidéosurveillance, Wheeler ne comprend pas et déclare : « Pourtant je portais le jus. » Il avait enduit son visage de jus de citron et s'était persuadé que ce jus de citron, comme pour l'encre invisible, allait rendre son visage invisible à la vidéosurveillance.

La mésaventure de Mc Arthur Wheeler a inspiré Dunning et Kruger dans leurs recherches.

Lors du processus de clôture d'une négociation, il est facile de se laisser piéger par un pseudo-expert, incompétent mais très sûr d'une compétence qu'il n'a pas. En effet, la surestimation des compétences peut être assimilée à une confiance en soi excessive, donnant à celui qui l'exprime la posture d'un expert et pouvant alors orienter défavorablement les décisions.

3 Les biais décisionnels liés à la perception de la situation

À l'instar des biais cognitifs étudiés dans les chapitres précédents, certains biais décisionnels sont liés à la seule perception que l'on a de la situation.

a. L'effet d'ambiguïté

L'effet d'ambiguïté se manifeste lorsque la phase de clôture et de décision est affectée par un manque d'information. Les données sont rares ou parcellaires, et les négociateurs ont tendance à sélectionner des options pour lesquelles la probabilité d'une issue favorable est connue, plutôt qu'une option pour laquelle la probabilité d'une issue favorable est inconnue.

b. Le biais de statu quo

Le biais de *statu quo* caractérise la tendance qu'ont certains négociateurs à laisser les choses telles qu'elles sont ; le changement est perçu comme apportant plus de risques et d'inconvénients que d'avantages. Ce biais amène l'équipe de négociation à ne pas prendre de décision de clôture et à

laisser « mourir » la négociation d'elle-même, l'accord négocié générant des changements potentiels finalement moins rassurants que le *statu quo*.

Exemple

Travaux *or not* travaux

- Un syndicat de copropriétaires se réunit pour négocier avec des artisans la réfection du toit de leur immeuble parisien. Des fuites ont été repérées depuis le début de l'année, et même si la situation n'est pas alarmante, il est préférable de refaire le toit maintenant afin d'éviter que les fuites ne s'aggravent.
- Les discussions s'enchaînent avec plusieurs entreprises du bâtiment qui proposent diverses solutions de réfection, mais chacune a son lot d'inconvénients : travaux plus longs que les prévisions pour certains, utilisation de matériaux plus onéreux, immobilisation des ascenseurs…
- Les copropriétaires indiquent aux artisans qu'ils seront recontactés plus tard pour connaître la décision prise, mais celle-ci n'arrive jamais. Les copropriétaires ont laissé le projet au point mort, ne prenant aucune décision, tous préférant le *statu quo* des fuites légères au tracas des travaux et de leurs inconvénients. Jusqu'au jour où ils n'auront certainement plus le choix : les travaux seront alors beaucoup plus complexes et contraignants.

c. L'aversion de la dépossession

Personne n'aime perdre, mais ce sentiment peut modifier la façon dont nous prenons nos décisions. Le biais décisionnel d'aversion de la dépossession désigne une tendance à attribuer une plus grande valeur à une chose que l'on possède qu'à un même objet que l'on ne possède pas ou que l'on pourrait acquérir.

Un négociateur aura donc tendance à donner plus de valeur à une chose que ce que la partie adverse est prête à lui donner pour l'acquérir. Il justifiera son attitude par des données parfois fallacieuses.

Exemple

Le prix de la maison

- Bao est propriétaire de sa maison, il l'a acquise grâce aux gains obtenus aux jeux. Après la naissance de son deuxième enfant, il souhaite déménager pour s'installer dans un quartier plus huppé de la ville de Chine dans laquelle il vit. Bao met alors sa maison en vente. Il reçoit plusieurs propositions, au prix demandé, mais Bao trouve finalement que ce prix ne correspond pas à la valeur de sa maison et il augmente le tarif de 10 %. Deux nouvelles propositions sont faites, mais Bao est toujours convaincu que sa maison vaut plus cher. Par chance, sa femme n'est pas victime du biais d'aversion à la dépossession, et pousse Bao à accepter l'offre. Le jour de la vente, il lui dira encore qu'ils n'ont pas vendu leur maison assez cher.
- C'était la première maison de Bao, et elle représentait certainement une telle valeur sentimentale qu'elle a généré, chez lui, un biais décisionnel pouvant faire avorter la vente.

d. Le biais de disponibilité

Le biais de la disponibilité consiste à porter un jugement sur une probabilité d'occurrence ou de réalisation d'un événement selon la facilité avec laquelle des exemples reviennent en mémoire. Plus un événement sera présent dans notre mémoire, plus nous aurons tendance à le considérer comme fréquent, même s'il ne nous est arrivé qu'une seule fois.

Exemple

Tous des voleurs

- Maxime se montre extrêmement dur dans la négociation qu'il mène avec son concessionnaire automobile : il demande de nombreuses informations sur la voiture d'occasion qu'il envisage d'acheter, souhaite pouvoir comparer les prix, revient plusieurs fois. Sous couvert d'humour, il accuse le vendeur d'essayer de lui vendre une voiture trop chère, et se montre parfois désagréable, lâchant au vendeur : « Vous êtes tous des voleurs, c'est connu ! » Maxime est victime d'un biais de disponibilité : son frère vient d'avoir une très mauvaise expérience lors de l'achat de sa voiture, il est donc persuadé que tous les vendeurs de voiture sont comme celui qui a abusé son frère.

e. Le biais de réactance

Le biais de réactance nous pousse à affirmer notre liberté de choix, même si c'est pour prendre une mauvaise décision. Un décideur confronté à une multitude d'avis semblant vouloir le contraindre dans son choix pourrait vouloir affirmer sa liberté de décision en choisissant l'option contraire à celle qui lui est proposée.

Exemple

Je vais me gêner

- Mickael est le propriétaire d'un florissant groupe d'entreprises du bâtiment aux États-Unis. Autodidacte, il a bâti son petit empire tout seul et se trouve désormais à la tête de plusieurs sociétés de plomberie et d'électricité. Mickael souhaite acquérir une autre entreprise, mais elle n'est pas dans son secteur d'activité : il souhaite se diversifier et se porter acquéreur d'un petit réseau local d'agents immobiliers. Il pense que ces deux activités seront complémentaires. Tous les membres de son entourage, son comptable, son avocat, lui recommandent de ne pas réaliser cette opération. Pourtant, et face à l'attitude de ces proches, Mickael va s'entêter, et va sans cesse répéter : « Vous ne voulez pas que le fasse ? Eh bien je vais me gêner ! »
- Mickael est tombé dans le biais de réactance, pour affirmer sa liberté de choix face aux avis contraires. Mal lui en a pris car son activité immobilière lui a coûté beaucoup plus cher qu'elle ne lui a rapporté.

SECTION 5

L'APPLICATION DE LA DÉCISION NÉGOCIÉE

Une négociation réussie est une négociation dont l'accord final est non seulement appliqué, mais également appliqué jusqu'à son terme. Cette phase d'application de la décision fait aussi partie de la négociation, notamment dans le cadre d'accords complexes qui nécessitent de planifier des critères d'application et des critères de vérification de cette application.

Pour garantir une application définitive, il faut s'assurer de trois choses :

– la partie adverse a bien compris ce qu'elle a obtenu au cours de la négociation ;

– des critères d'application de la décision négociée ont été établis et acceptés ;

– des critères de vérification de l'application ont été établis et acceptés.

1 Le marketing décisionnel

En phase de clôture, le négociateur doit aider la partie adverse à faire accepter l'accord négocié dans le cadre de son propre processus décisionnel.

Les parties prenantes à une négociation complexe, qui ont participé à toutes les phases de discussion et qui ont proposé des arguments ou des contreparties, savent exactement pourquoi tel point a été proposé ou pourquoi telle proposition a été supprimée. Mais lorsqu'il s'agit de faire accepter les résultats de ces discussions aux instances de décision, il faut les présenter de sorte qu'ils soient perçus comme créateurs de valeur pour l'organisation qui doit les valider : c'est le marketing décisionnel.

Le marketing décisionnel est l'ensemble des moyens utilisés par les négociateurs pour influencer le comportement de la partie

adverse en mettant en avant la valeur perçue relative à l'accord négocié.

En négociation complexe, le marketing décisionnel s'articule autour de cinq étapes :

– rendre les choses simples ;

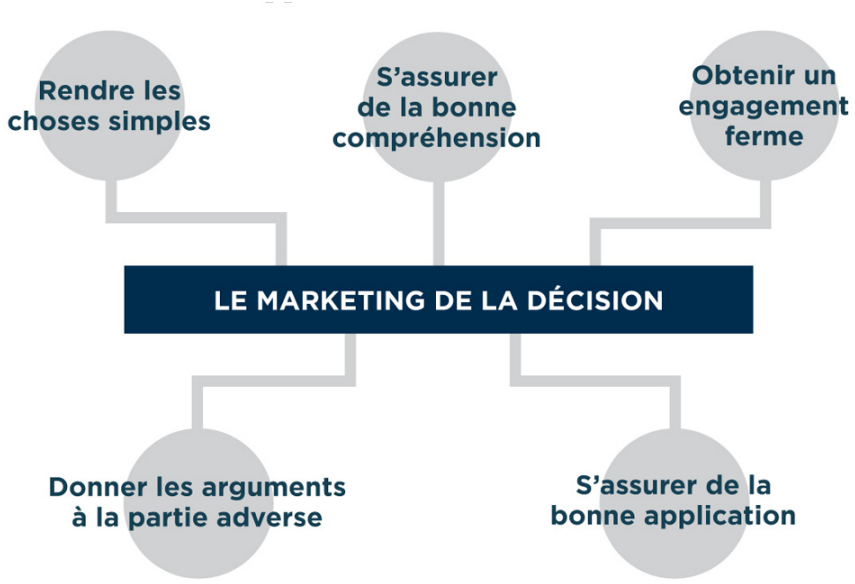
– s'assurer de la bonne compréhension ;

– obtenir un engagement ferme ;

– donner des arguments à la partie adverse ;

– s'assurer de la bonne application.

Figure 8.6 Le marketing de la décision



a. Rendre les choses simples

On peut penser que les propositions faites coulent de source tant elles ont été traitées et distillées par les parties prenantes. Ce n'est pas toujours le cas : sur des sujets techniques ou nécessitant une expertise particulière, certains négociateurs peuvent ne pas maîtriser tous les éléments d'un accord. Or, s'ils doivent l'expliquer à leur décideur, ils risquent de ne pas le

présenter sous son meilleur jour, ne pas en présenter tous les avantages ou ne pas pouvoir répondre à une demande de précision émanant de leur hiérarchie.

Notre conseil

La tentation peut être grande, pour des experts, d'utiliser du jargon afin d'aller plus vite ou pour faire état de leur supériorité. Attention ! Quelqu'un qui ne possède pas ce vocabulaire technique ne comprendra pas ce qui lui est proposé, et ne pourra pas l'expliquer efficacement à son propre camp. Pour éviter les incompréhensions ou les méprises, ne jargonnez pas !

Exemple

« Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris. »

- Les ouvriers d'une usine australienne sont en grève depuis maintenant quarante-huit heures. Ils manifestent leur mécontentement car le groupe qui détient leur entreprise annonce des profits très importants sans que les ouvriers ne bénéficient de cette embellie, et ce malgré un taux de productivité très fort dans leur usine. Ils ont donc bloqué l'usine, aucun produit ne sort et le groupe basé à Melbourne décide d'envoyer sur place un représentant de la DRH ainsi qu'un juriste pour assister le directeur de l'usine dans la négociation qu'il mène seul.
- Arrivés sur le site, les deux négociateurs mandatés par la direction apprennent que les représentants des salariés demandent une prime. Ils proposent alors une solution au directeur de l'usine, et la proposent ensuite aux représentants des ouvriers :
- « Nous ne pouvons, en l'état actuel de la réglementation, proposer une gratification à la hauteur des attentes du personnel. Mais, au regard du travail fourni, et compte tenu de l'atteinte des seuils de productivité fixés lors du dernier comex de l'entreprise, nous pouvons envisager qu'en fonction des seuils d'atteinte d'un niveau de rentabilité fixé à 115 % de seuil nominal, un intéressement forfaitaire et annualisé soit envisagé, à la condition que le travail reprenne sous douze heures. »
- Le représentant syndical visiblement le plus écouté par les autres demande la parole, qui lui est donnée par le directeur de l'usine. Sa demande est simple : « Bon, OK pour vos trucs, là. Mais on l'a, la prime, ou non ?!? »
- Pour les représentants du groupe envoyés sur place, la proposition était certainement très claire. Mais pour les salariés, elle est incompréhensible, et donc impossible à être transmise, sous cette forme, à leurs collègues, pour envisager une reprise du travail.

Pour éviter le risque de méprise conduisant à un refus du décideur adverse, il convient de rendre les choses simples, sans pour autant qu'elles ne deviennent simplistes.

b. S’assurer de la bonne compréhension

Quand les propositions ont été exprimées le plus simplement possible, il faut s’assurer que les parties prenantes les ont bien comprises. Cette vérification peut être faite en quatre étapes, successives ou non : le « *wrap up* », la reformulation, le questionnement et le « *back-brief* * ».

- **Le *wrap up*** : cet outil, évoqué précédemment, est un rappel des propositions faites par les parties en présence à la négociation. S’il permet aux négociateurs de bien s’entendre sur le contenu de l’accord et de s’assurer que rien n’a été oublié ou rajouté unilatéralement, il sert surtout à s’assurer que tous ont bien noté les mêmes éléments constituant l’accord.

Verbatim

- *« Si je devais énumérer les propositions de cet accord, nous en aurions deux principales : de votre côté, une réduction de 7 % du tarif, hors taxes de vos produits, quelles que soient les modifications de vos coûts de production ou des cours des matières premières. De notre côté, un engagement sur dix-huit mois à ne pas modifier ce tarif et à maintenir un niveau de commande identique à celui de cette année. »*

- **La reformulation** : également utilisée dans les *Tactical Listening Skills*, la reformulation consiste à reprendre les propositions exprimées dans le *wrap up* et la reformuler en des termes différents pour s’assurer qu’il n’y a pas de mésentente.

Verbatim

- *« En d’autres termes, nous vous commandons 120 000 pièces comme nous l’avons fait cette année, et nous ne touchons plus au prix que vous allez nous concéder en échange, à savoir un prix d’achat pour nous de 93 euros HT au lieu des 100 euros HT pratiqués aujourd’hui, et ce même si le prix des matières premières évolue. Sommes-nous bien d’accord sur ce point ? »*

- **Le questionnement :** à ce stade s’ouvre la phase de questionnement et de demande de précisions. Elle permet à la partie adverse d’exprimer ses doutes, ses incompréhensions ou de demander des compléments d’information qui pourraient être utiles dans leur processus décisionnel.

Notre conseil

Si les questions de la partie adverse sur des points flous ou complexes ne viennent pas, provoquez-les ! La partie adverse peut ne pas vouloir perdre la face en n'avouant pas qu'elle n'a pas compris une proposition. Il vaut mieux poser une question à laquelle tout le monde a déjà la réponse plutôt que d'omettre le questionnement et laisser le doute s'installer.

Verbatim

- *« Nous avons bien compris, et nous sommes d'accord. Nous aurions cependant besoin d'une précision : la durée de dix-huit mois, correspondant à votre engagement à maintenir votre niveau de commande et à ne pas demander de nouvelle baisse de prix, débute à compter de la signature de notre accord ou bien vous considérez qu'elle commence à partir du renouvellement du contrat annuel qui devrait être signé dans un mois ? »*

La phase de questionnement est primordiale car elle permet de lever les doutes. Attention à ne pas laisser une incompréhension sans réponse, elle sera forcément interprétée par la partie adverse à votre détriment.

FOCUS

Les manipulations de clôture

On constate parfois des mensonges ou des omissions volontaires dans la phase du marketing décisionnel. La partie adverse pose une question à laquelle on répond par un mensonge, ou elle omet de poser une question sur un point important pour elle et on ne l'amène pas à s'interroger : c'est ce que l'on appelle une manipulation de clôture.

Le but d'une négociation efficace est que chacune des parties prenantes ait pu satisfaire son enjeu et qu'elle ait obtenu ce qui lui semble juste. Si, en mentant ou en omettant de donner une information importante, on modifie la perception de la partie adverse, on risque de remettre en cause l'application de la décision. Quand la partie adverse s'apercevra de la manipulation, elle pourra demander une révision de l'accord ou sa remise en cause pure et simple, et elle n'aurait plus confiance si elle était amenée à revenir en négociation dans l'avenir.

- **Le *back-brief*** : on sollicite la partie adverse pour qu'elle fasse à son tour un *wrap up* de ce qu'elle a compris de l'accord. Cette méthode permet de lever les derniers doutes potentiels et de voir comment la partie adverse a intégré les gains de cette négociation. C'est aussi à l'occasion du *back-brief* que l'on peut voir si la

partie adverse a besoin d'arguments pour convaincre son propre décideur.

Le *back-brief* est une méthode utilisée par les forces armées pour s'assurer que les instructions transmises ont bien été comprises. Une fois qu'elles ont été délivrées par celui qui donne la mission (brief), ceux qui doivent l'exécuter expliquent ce qu'ils ont compris de la mission qu'on leur demande (*back-brief*).

Verbatim

- *« Donc, nous baissons notre prix hors taxes de 7 % sur dix-huit mois, à compter du 1er juin prochain, de manière inconditionnelle, pour vous comme pour nous, et vous renouvelez le même volume de commande que cette année sur la même durée. »*

c. Donner des arguments à la partie adverse

Pour que le marketing décisionnel soit effectif, il faut pouvoir donner quelques arguments à la partie adverse afin qu'elle puisse aussi emporter la décision de son N+1. Celui-ci n'ayant pas été impliqué dans les négociations, il doit pouvoir comprendre les propositions faites dans tous leurs avantages pour son entreprise.

Verbatim

- *« N'oubliez pas qu'en nous engageant à vous commander 120 000 pièces sur dix-huit mois, nous permettons à votre entreprise de pérenniser son investissement, ce qui vous donnera l'opportunité de produire pour un prix moins élevé, et donc de maximiser votre marge, malgré la baisse de tarif de 7 %. »*

d. Obtenir un engagement ferme

Comme nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre, l'accord doit être formalisé par un engagement ferme, structuré et comportant une liste de critères d'application et une liste de critères de vérification.

e. S'assurer de la bonne application

Ce dernier point est important pour garantir, au-delà de la mise en œuvre de l'accord négocié, la confiance durable entre les parties prenantes. Ce sujet fait l'objet du paragraphe suivant.

2 Les critères d'application

Plus les accords sont complexes et/ou multifactoriels, plus les critères d'application doivent être précis et énumérés de manière exhaustive. Ces critères peuvent être de divers types.

a. Les critères temporels

L'accord prévoit la mise en œuvre d'un point à un moment fixé dans le temps pour garantir le rythme prévu par l'accord. Il peut aussi fixer un délai maximum de mise en œuvre.

Verbatim

- *« Votre entreprise dispose de dix-huit mois au maximum pour finaliser la construction d'un réseau d'écoulement des eaux pluviales. Si la réalisation est terminée avant le terme de ce délai, vous le signalerez aux services techniques qui viendront effectuer le contrôle et vous délivrer l'attestation correspondante. »*

b. Les critères d'objectifs

Il s'agit de démontrer que tous les moyens ont été mis en œuvre pour tenter d'atteindre un objectif donné.

Verbatim

- *« À l'issue de la signature de cet accord, vous vous engagez à prendre toutes les mesures et à mettre en œuvre tous les moyens à votre disposition pour réduire les émissions de particules polluantes de votre usine de retraitement des déchets ménagers. Un listing exhaustif des moyens utilisés sera mis à disposition des autorités de contrôle. »*

c. Les critères de résultat

L'accord prévoit l'atteinte d'un résultat quantifié et vérifiable. Ce résultat est exprimé, autant que possible, en critères objectifs et tangibles afin d'en vérifier l'atteinte complète et entière.

Verbatim

- *« Vous devrez atteindre un niveau de production de 10 000 pièces par jour sur vote site industriel de Minneapolis afin de garantir l'approvisionnement des points de distribution listés dans le présent accord. En cas de non-atteinte de ces résultats, une pénalité de retard de XXX dollars sera appliquée par jour de non-approvisionnement. »*

Les critères de contrôle et de mise en place d'un accord négocié font parfois l'objet d'une négociation plus âpre que la signature de l'accord lui-même.

Exemple

Les critères de contrôle du PGAC sur le nucléaire iranien

- Signé le 14 juillet 2015 à Vienne par l'Iran et les cinq membres permanents du conseil de sécurité de l'ONU plus l'Allemagne, le Plan global d'action commune prévoit une levée progressive des sanctions imposées à l'Iran par la communauté internationale en échange de la garantie que Téhéran cessera de poursuivre son programme de réalisation de l'arme atomique. Le but est de rendre impossible pour l'Iran la fabrication d'une bombe atomique, tout en assurant à Téhéran, qui a nié toute visée militaire, le droit de développer sa filière nucléaire civile. L'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) est chargée de contrôler régulièrement les sites nucléaires iraniens, contrôle que l'Iran a accepté en donnant accès à l'AIEA à ses sites de recherche, notamment ses sites militaires.

Le ministre des affaires étrangères iranien Mohammad Javad Zarif et le secrétaire d'État américain John Kerry.

- L’AIEA a mené plus de 400 inspections programmées de sites iraniens, ainsi que 25 visites « surprise ». Le 9 octobre 2015, le chef de l’AIEA a de nouveau confirmé, pour la huitième fois, que l’Iran respectait ses engagements au titre de l’accord nucléaire. L’accord, entériné par le conseil de sécurité de l’ONU le 20 juillet 2015, est alors entré en vigueur le 16 janvier 2016, permettant une levée partielle des sanctions internationales contre l’Iran.
- Dans son programme de campagne, Donald Trump a annoncé qu’il remettrait en cause l’accord des États-Unis au PGAC s’il était élu. Son critère de décision était que l’Iran ne mettait pas réellement en œuvre les points de l’accord, et n’avait pas mis fin à son programme de développement du nucléaire militaire. Malgré les inspections de l’AIEA et les rapports indiquant le contraire, il a annoncé le 8 mai 2018 le retrait des États-Unis de cet accord international et la remise en place de sanctions internationales, ainsi qu’à l’encontre des pays qui continueraient leurs activités commerciales avec l’Iran.

3 Les critères de vérification

De nombreux négociateurs se réjouissent au moment de la signature et les bouteilles de champagne célèbrent souvent le succès d’un accord satisfaisant les parties prenantes. Mais la signature de tous au bas d’une page ne garantit pas l’exécution correcte de la décision prise.

a. La confiance n’exclut pas le contrôle

Les critères d’application de l’accord négocié ne suffisent pas, ils doivent être accompagnés de critères de vérification de l’application. Le niveau de confiance préalable entre les parties ou les expériences passées influencent la sévérité du contrôle et de la vérification. Signer un accord ne veut pas toujours dire l’appliquer.

Exemple

Signer : « oui ». Ratifier : « non ».

- En droit international, on distingue la *signature* d’un accord de la *ratification* d’un accord. En effet, c’est loin d’être la même chose : un accord peut faire l’objet d’une négociation, pour lesquelles toutes les parties prenantes s’entendent sur les propositions et acceptent d’apposer leur signature au bas du document. Mais cela n’est pas une garantie que l’accord sera exécuté s’il n’est pas ratifié. Si la signature est faite par le représentant du pouvoir exécutif du pays signataire, c’est le pouvoir législatif qui doit le ratifier, c’est-à-dire le rendre officiellement applicable dans le pays en question. Or, en cas de désaccord entre exécutif et législatif, ou en cas de changement de majorité, l’accord négocié et signé ne sera pas exécuté.

La Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) a été adoptée le 20 novembre 1989 par l'Assemblée générale des Nations unies. Les États-Unis, représentés par le président Bill Clinton, l'ont signé le 16 février 1995, soit six ans après les autres signataires. Mais ce texte n'ayant jamais été ratifié par le Congrès américain, il n'est pas appliqué aux États-Unis.

b. Le choix des critères de vérification

Il est d'usage, dans le cadre d'accords complexes, d'utiliser des calendriers de suivi des décisions. Ils permettent de lier l'atteinte d'un objectif ou d'un résultat chiffré à une limite temporelle. On peut aussi prévoir quelles seront les modalités de vérification, voire identifier qui ou quelle autorité sera en charge de la vérification.

c. Les revirements en négociation

Même s'ils sont rares, on constate aussi des revirements dans l'exécution des accords négociés : une ou plusieurs des parties prenantes décident de ne pas aller jusqu'au terme de la décision.

Plusieurs raisons peuvent expliquer les revirements lors de la phase d'exécution d'un accord négocié.

- **Une des parties n'a pas bien compris ce qu'elle a signé** : la teneur de l'accord (ou d'un ou plusieurs éléments de l'accord) n'a pas été correctement comprise par l'une des parties. Elle s'aperçoit que ce qu'elle a obtenu ne satisfait pas réellement ses intérêts, voire la lèse, parfois gravement. Elle va dès lors tout faire pour ne pas mettre à exécution l'accord négocié, soit en renégociant avec la partie adverse, soit en dénonçant juridiquement l'accord.

Verbatim

« Nous n'avions pas du tout vu les choses comme ça, vos experts nous ont mal expliqué, et ce n'est pas ce qu'on nous a dit quand nous avons signé. Dans ces conditions, nous ne sommes plus du tout d'accord sur ce qui a été décidé. »

- **Une des parties fait preuve de mauvaise foi pour obtenir des avantages indus** : une des parties peut trouver tous les moyens à sa disposition pour ne pas appliquer l'accord, arguant d'une

incompréhension, d'un changement des conditions initiales, ou de la mauvaise foi d'un cosignataire. Son objectif est de ramener la partie adverse à la table des négociations et de la pousser à faire des concessions supplémentaires.

Verbatim

- *« Depuis que nous avons signé notre accord, les conditions financières ont radicalement changé, et la décision ne correspond plus du tout à nos besoins. Nous allons mandater nos conseils pour dénoncer l'accord, à moins que vous ne soyez d'accord pour revoir les conditions que nous avions établies. »*

- **Une des parties n'a pas joué franc-jeu lors de la négociation** : lors des discussions, une partie a volontairement omis de fournir des informations à la partie adverse ou a sciemment altéré la vérité pour parvenir à un accord. La partie adverse, quand elle s'aperçoit qu'elle a été victime d'un tel comportement, peut refuser de mettre en œuvre l'accord.

Verbatim

- *« Vous ne nous aviez pas dit que vous travailliez également avec notre principal concurrent ! Nous livrons avec lui une guerre féroce, vous le savez bien, alors il est hors de question de partager avec lui un fournisseur ! »*

- **Aucune des parties n'a l'intention d'appliquer l'accord** : nous avons vu précédemment que dans le cas des négociations de façade, les parties savent que la négociation est impossible mais aucune ne le déclare officiellement pour ne pas être la cause de l'échec. Pour préserver son image, chacun va apposer sa signature au bas de l'accord mais aucune des parties ne va ni ratifier ni exécuter la décision négociée.

À RETENIR

Conclure sur un accord

- Un négociateur doit garder en tête que la finalité de son travail est de conclure sur un accord.
- La perte d'objectif ou la sortie de mandat sont des phénomènes plus fréquents qu'on ne le pense.
- Un bon accord est un accord pérenne.

Les suspensions de séance

- Les suspensions de séance sont des temps « normaux » dans une négociation.
- Elles participent au rythme de la négociation.
- Elles doivent être organisées pour être efficaces.

Le processus décisionnel en négociation

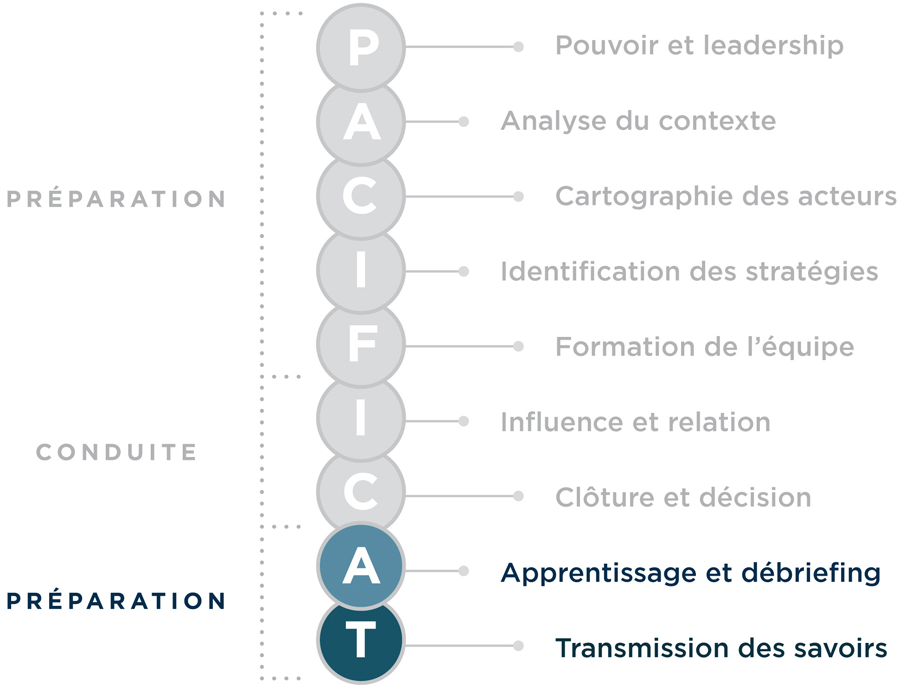
- Le processus de clôture est un moment particulièrement sensible de la négociation.
- Les étapes de la validation impliquent le négociateur quand il est dans son mandat et le décideur quand les décisions se situent au-delà du point de bascule.
- Les négociations internes sont parfois plus complexes que les négociations avec la partie adverse.
- La multiplicité des décideurs implique un processus d'arbitrage prévu à l'avance.

Les biais décisionnels

- Les biais décisionnels sont des formes de pensée qui impactent la qualité des choix des négociateurs.
- La connaissance de leur mécanisme permet de s'en prémunir.

L’application de la décision négociée

- Un accord doit être présenté de manière positive pour toutes les parties prenantes, c’est le marketing décisionnel.
- Les propositions finales doivent être simples et explicitées.
- Des critères d’application et de vérification de l’application dans le temps doivent être prévus dans l’accord lui-même.



Partie 3

Débriefer la négociation et préparer l’avenir

Churchill disait que l’expérience était le nom que les hommes donnaient à la liste de leurs erreurs. Il est vrai qu’en la matière, il avait un tableau de chasse impressionnant, qu’il a toujours su examiner avec humour et autodérision. C’est peut-être ce regard qui lui a permis de garder un œil lucide sur ses forces et ses faiblesses. Car malgré ses erreurs, sa vie a été jalonnée de succès, dont certains grandioses, comme lorsqu’il tient tête à son cabinet de guerre qui souhaitait négocier avec Hitler. Churchill, derrière son humour si particulier, a toujours réussi à ne pas faire deux fois la même erreur : c’est ce que nous devons nous efforcer de faire, par un apprentissage régulier tiré de nos expériences de négociations.

L’expérience est une chose qui ne se partage pas, elle se vit. Cependant, les leçons tirées de l’expérience, elles, peuvent se transmettre. Il est important de travailler sur les débriefings, de leur apporter méthodologie et pertinence pour en faire des outils d’optimisation personnelle et collective : un débriefing mené efficacement est un gain colossal dans la construction de la performance d’un négociateur.

Plan de la partie

Chapitre 9 Apprentissage et débriefing
Chapitre 10 Transmission des savoirs

Chapitre 9 Apprentissage et débriefing

Savoir tirer les enseignements de chaque situation rencontrée est un facteur majeur de développement des performances d'un négociateur. Encore faut-il pour cela savoir accepter les faits, les analyser objectivement et comprendre leur dynamique. Ce questionnement, sur ce qui a été bien ou mal fait, nécessite un état d'esprit particulier : personne n'aime appuyer là où ça fait mal.

Tirer efficacement les leçons de ses expériences est un exercice exigeant : il faut d'abord accepter, et parfois faire accepter, la nécessité même du débriefing. Il est ensuite nécessaire de garder une vision objective des faits, guidée par une méthodologie structurée et parfois contraignante. La nécessité de ce regard en arrière peut même se faire sentir à chaud, tandis que l'action est lancée : il faut alors faire machine arrière et remettre en cause toute une phase de préparation longue et énergivore.

Mais apprendre de ses expériences est une école de discipline et de volonté, qui permet d'être capable d'accepter la critique constructive et les remises en cause positives. Lutter contre la volonté de fuir en avant et organiser des retours d'expérience demande de la méthode et de l'organisation. Cependant, ce prix à payer reste dérisoire, au regard des enrichissements que procure un débriefing bien mené.

Plan du chapitre

Section 1 Débriefing et retour d'expérience
Section 2 Le débriefing en cours de négociation
Section 3 Le débriefing de fin de négociation
Section 4 Les débriefings complexes

SECTION 1

DÉBRIEFING ET RETOUR D'EXPÉRIENCE

La pratique des débriefings, aussi appelés *RetEx** comme « retour d'expérience », s'est développée dans les années 2000 quand les entreprises se sont inspirées des modes de fonctionnement des forces armées ou des services de secours et de pompiers. Dans cet univers décalé, on sait depuis longtemps que le débriefing n'est pas une option mais un véritable outil de perfectionnement et de performance durable.

Dans l'édition du mois d'avril 2011 de la *Harvard Business Review*[1], l'ancien CEO de Procter & Gamble, Alan George Lafley, évoque même l'apprentissage de l'expérience comme l'un des facteurs de survie des

leaders et des dirigeants : « C'est la théorie de Darwin : quand vous cessez d'apprendre, vous cessez de vous développer et de progresser. »

> Le terme « débriefing », pris dans son acception générale, regroupe toutes les techniques permettant un retour d'expérience sur une situation vécue afin d'en comprendre les mécanismes techniques, d'en tirer des enseignements pour l'avenir et d'en réduire les effets délétères le cas échéant.

Depuis un peu plus de vingt ans, le débriefing est devenu une étape plus courante dans la gestion d'un projet ou d'une mission. Mais sa systématisation n'est pas toujours le gage d'une réelle efficacité. Un débriefing mené sans conviction et sans organisation spécifique peut rapidement être mal interprété par les participants : au pire en alibi, au mieux en perte de temps.

Exemple

Un coup pour rien

- Harold participe à son énième débriefing de négociation. Depuis que le directeur commercial de l'entreprise industrielle dans laquelle il travaille a lancé ces retours d'expérience systématiques, Harold ne les compte plus. Il sait parfaitement comment ils vont se dérouler : après avoir discuté de manière désordonnée, les participants quittent la salle sans en retirer le moindre enseignement.
- Il faut dire que les débriefings ne sont ni organisés, ni structurés : aucune règle édictée en amont, aucun animateur. Généralement, en moins de trois minutes, tout le monde se coupe la parole et les échanges tournent rapidement au règlement de compte. Dommage, car Harold avait tout de suite adhéré au principe du retour d'expérience. Cependant, sans un minimum d'organisation et de discipline, ces échanges, destinés à être des temps d'apprentissage partagés, se sont transformés en une perte de temps.

FOCUS

Le débriefing psychologique

En psychothérapie, le débriefing est utilisé pour la gestion des traumatismes psychologiques. Le terme « débriefing » désigne alors l'ensemble des pratiques visant à traiter des personnes ayant subi un événement stressant et/ou potentiellement traumatique. Le débriefing s'effectue après un certain laps de temps, allant de 24 à 72 heures. Il peut aussi être réalisé plusieurs jours après l'événement dans le cas de traumas de type 1 (un

événement unique) et jusqu'à plusieurs années pour les traumas de type 2 (événements multiples et répétés).

1 Le débriefing en négociation

La mise en place de débriefings « post-négociation » est une pratique aujourd'hui courante dans les unités de négociateurs de crise. Elle s'est développée en particulier lorsque les unités d'intervention, puis les équipes de négociation, ont intégré d'anciens militaires ou membres des forces spéciales qui avaient l'habitude de recourir au débriefing.

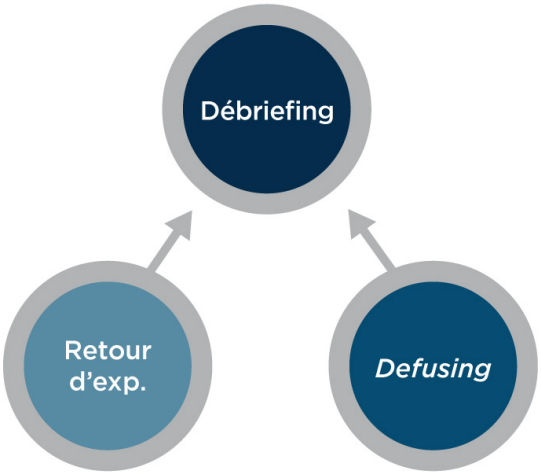
Chiffres clés

D'après l'étude annuelle « ADN Négociations Complexes 2018 », seuls **17 %** des négociateurs interrogés débriefent réellement leurs actions une fois qu'elles ont été clôturées.

La pratique du débriefing commence à se développer de manière structurée dans les autres métiers de la négociation : réunion d'analyse post-NAO pour les DRH, débriefing technique pour les commerciaux, débriefing entre médecins dans le suivi d'un patient, autant d'occasions d'apprentissage et de réajustement des actions. Cependant, cette pratique demeure anecdotique au regard des dizaines de négociations ne faisant jamais l'objet d'un retour d'expérience sérieux.

Lorsque l'on évoque le terme de débriefing au sens large, on peut distinguer deux pratiques différentes mais complémentaires : le retour d'expérience et le *defusing**. Ces deux méthodes sont nécessaires dans le métier de la négociation.

Figure 9.1 Les deux composantes du débriefing en négociation



PAROLE D'EXPERT

Le débriefing, un processus indispensable

Valéria Bessolo Llopiz, directrice internationale de ELLE & ELLE Décoration magazines

En tant que directrice internationale de ELLE, je suis en charge de la stratégie de marque pour les 45 éditions du magazine ELLE à travers le monde, ainsi que les 25 éditions du magazine ELLE Décoration. Cette position m'amène à négocier avec autant de pays et de cultures différentes, et ce au quotidien.

Une mission des plus enrichissantes… mais qui peut s'avérer très complexe. L'un de mes principaux rôles est en effet de fédérer toutes ces éditions internationales autour de projets communs. Et la réussite de ces projets, leur aboutissement, dépend principalement de l'adhésion de toutes – ou *a minima* d'une majorité – de ces éditions. Cette adhésion, prérequis au développement de toute initiative globale, est soumise au succès d'une phase préalable de négociation.

Cette phase de négociation est d'autant plus difficile à appréhender que les acteurs sont différents. Différents par leur langue, leur culture, leur identité… leur fuseau horaire ! Une bonne négociation repose de fait sur une bonne communication. Tous les moyens de communication doivent ainsi être utilisés, adaptés en fonction de la localisation et du planning de chacun : l'écrit, le téléphone ou idéalement, lorsque cela est possible, des rencontres à Paris ou directement dans les pays. Et compte tenu du nombre d'acteurs impliqués, des ressources humaines sont également nécessaires pour remplir cette mission au quotidien. Il en résulte que plusieurs personnes de mon équipe sont impliquées dans cette mission de communication, et qu'elles participent, voire mènent elles-mêmes certaines négociations.

Cette multiplication – et complexité – des acteurs rend le débriefing essentiel à toute négociation. Celui-ci constitue une étape majeure dans le processus d'adhésion des équipes. Réalisé de façon régulière, au fil des négociations, il permet de :

– centraliser les informations de chacun et d'avoir ainsi une vision globale du point d'avancement des négociations ;

– identifier et de comprendre les différents freins des éditions sur un sujet ou, au contraire, les points positifs à valoriser et de déduire les véritables objectifs visés par nos partenaires.

Cela va ainsi nous permettre, de façon immédiate, de :

1. compléter notre connaissance des attentes des éditions sur ce projet précisément (bénéfice local) ;
2. l'ajuster afin de répondre au plus grand dénominateur commun des objectifs de l'ensemble de nos partenaires, tout en renforçant notre objectif international (adaptabilité) ;
3. faire évoluer nos axes de négociation auprès des éditions réticentes et aborder les négociations suivantes avec une proposition mieux adaptée, en étant mieux préparés (agilité).

Le débriefing des négociations en cours va donc nous apporter un bénéfice immédiat, ceci en nous donnant des clés pour faciliter et optimiser la poursuite des négociations avec les différentes éditions.

Mais le débriefing ne présente pas seulement un bénéfice à court terme. Il va effectivement nous permettre, à moyen terme, de garder en tête les objectifs communs partagés tout au long de la mise en place et de l'exécution du projet, et de s'assurer ainsi qu'ils soient bien atteints ; le respect de ces engagements étant absolument essentiel à la réussite finale du projet en cours… mais également des projets futurs.

Enfin, le débriefing a un réel impact à long terme car c'est une source remarquable d'enseignements sur nos partenaires, leurs besoins, leur fonctionnement, leur marché… autant de connaissances indispensables au bon développement de notre activité et à la conception de futurs projets pertinents et profitables.

Formidable outil, le débriefing permet de transformer chaque expérience de négociation en enseignement et de construire ainsi notre capital de connaissances. Il permet également de

développer des relations positives, productives, basées sur l'échange et la volonté d'avancer ensemble. Autant de raisons pour ne pas le sacrifier… même si parfois le temps semble nous manquer !

a. Le retour d'expérience : la prise en compte des faits

Le retour d'expérience, ou RetEx, est le processus le plus souvent utilisé, dans la pratique du débriefing. Il se concentre précisément sur la prise en compte et l'analyse des faits de manière « technique », froide et non-émotionnelle.

> Le retour d'expérience est un processus d'analyse permettant de comprendre la dynamique des actions menées dans le cadre d'une négociation donnée pour en identifier l'ensemble des paramètres.

Son intérêt réside dans son détachement des mécanismes émotionnels dans lesquels il s'est déroulé, et cela afin de ne pas interpréter ou modifier les paramètres : seule une vision objective et factuelle permettra une compréhension des mécanismes et des dynamiques à l'œuvre pour les ancrer, les modifier ou les proscrire lors des prochaines négociations.

b. Le *defusing* : la prise en compte des émotions

Indissociable du RetEx, le *defusing* concentre son attention sur la gestion des émotions. Issu du terme « déchoquage », il est généralement utilisé après des événements graves (accidents, attentats…) et vise à l'évacuation des émotions vécues et à la prévention ou à la gestion d'un potentiel effet délétère de celles-ci.

FOCUS

Le *defusing* post-traumatique

François Lebigot[2], médecin militaire et ancien chef de service de l'hôpital d'instruction des armées Percy de Clamart, décrit deux fonctions pour le *defusing* : la première est la

fonction d'accueil, pour ramener la victime dans le monde « réel », et la *fonction d'interlocution* pour permettre un retour à la parole, à l'échange et à la verbalisation du vécu. L'objectif de cette prise en charge quasi immédiate d'un traumatisme potentiel n'est pas seulement de faire parler la victime, mais de la ramener à un mode interactionnel, dans la « communauté des vivants », après le drame qu'elle a vécu.

L'approche du *defusing* « à la française » tranche avec l'approche anglo-saxonne et a révolutionné la prise en charge des victimes d'événements graves ou d'attentats.

La prise en compte des émotions est une absolue nécessité en négociation : comme cela a été évoqué à de multiples reprises dans cet ouvrage, les émotions sont présentes de manière permanente dans les échanges humains, et elles peuvent parfois être exacerbées ou avoir des effets contre-productifs en situation de stress élevé ou dans les situations de haute intensité.

Contrairement au retour d'expérience qui est collectif, le *defusing* est généralement mené individuellement, hormis pour les équipes au sein desquelles la confiance est telle que chacun peut faire part de son vécu émotionnel devant ses pairs.

Le *defusing*, en négociation, est une pratique de prise en compte des émotions vécues par les négociateurs, avec parfois la prévention ou l'identification d'un risque traumatique psychique.

FOCUS

Faut-il commencer par le retour d'expérience ou par le defusing ?

C'est une question que se posent tous les négociateurs impliqués dans une situation de tension, de stress ou de haute intensité : doit-on donner la priorité aux faits ou donner la priorité aux émotions ?

Les émotions, si elles ne sont pas évacuées, gérées, ou du moins évoquées, vont perturber la vision objective des négociateurs impliqués, et la distorsion des faits qui pourrait en découler est défavorable à un débriefing efficace. Il est donc d'usage, dans les situations de négociations difficiles ou émotionnelles, de commencer par le *defusing* : verbalisation des émotions, identification des marqueurs émotionnels et peut-être aussi, prise en charge psychologique. Ce *defusing* peut se faire à l'occasion du premier récit des événements : il est alors nécessaire de noter les faits, tels qu'ils sont relatés, sans rentrer dans la phase d'investigation factuelle et technique, qui sera menée plus tard, lors du retour d'expérience.

2 Les bases d’un débriefing efficace

Figure 9.2 Les bases d’un débriefing efficace

L’organisation et la conduite d’un débriefing, dans une équipe de négociateurs, relèvent de quelques principes simples mais incontournables : il convient de commencer par la création de la confiance, de poursuivre par la définition des « règles du jeu » et de s’assurer du suivi d’une méthodologie bien établie.

a. Créer la confiance

Si les membres de l’équipe de négociation ne parviennent pas à créer, ni à maintenir un niveau de confiance minimal, le débriefing ne fonctionne pas. L’un des facteurs de succès de ce genre d’exercice est la capacité à se dire les choses telles qu’elles sont et telles qu’elles se sont passées, même lorsque cela ne fait pas plaisir. La prééminence et la protection de ce droit à la parole libre doivent être affirmées dès le début de la procédure de débriefing. Ce principe de « non-sanction » et de « non-jugement » des propos tenus, lors d’un débriefing, est l’un des gages de la confiance dans l’équipe.

Notre conseil

Instaurez un engagement de confidentialité dès le début du débriefing : le contenu des échanges ainsi que leurs retranscriptions doivent rester confidentiels et ne pas être diffusés à l’extérieur de l’équipe de négociation, sauf accord explicite du responsable de l’équipe et pour diffusion contrôlée.

Exemple

Tout reste dans la salle

Pour favoriser les échanges lors des débriefings de négociation qu'elle organise, Joana rappelle que tout ce qui est dit dans la salle de réunion doit rester dans la salle de réunion à l'issue de la séance de retour d'expérience. Elle seule prend des notes, et celles-ci ne sont diffusées à d'autres personnes qu'avec l'accord exprimé de tous les participants présents. En instaurant cette règle de confiance, Joana a pris conscience que le contenu et l'efficience de ses débriefings allaient crescendo.

b. Des « règles du jeu » simples

Le débriefing ne doit pas devenir un dispositif incontrôlable et nécessite d'être encadré par des règles de fonctionnement simples et pragmatiques.

• Un gardien des règles

Un animateur doit prendre en charge l'organisation et la conduite du retour d'expérience : il est le gardien du temps et des règles de fonctionnement.

Notre conseil

Choisissez un animateur considéré comme légitime par les négociateurs devant être débriefés. Sa légitimité peut être liée à sa compétence technique, à son expérience de négociateur, ou à son habitude de la pratique des retours d'expérience.

- **L'organisation** : l'animateur fixe la date, l'heure et le lieu de la rencontre. Il peut aussi en fixer l'ordre du jour, dans le cadre d'un débriefing complexe, ou d'un retour d'expérience nécessitant plusieurs réunions.
- **La conduite** : l'animateur est le « maître du jeu ». Il rappelle les règles en début de réunion et en assure le respect tout au long des

échanges. Il est également le gardien du temps et du respect des délais fixés.

La personne en charge du débriefing doit être choisie en fonction du métier représenté au cours de la négociation : elle en connaît ainsi les règles et les pratiques, et est capable d'identifier plus facilement les points de difficulté ou les points de réussite mis en œuvre par ses collègues. Elle doit également être désignée parmi les personnes qui n'ont pas participé directement à la négociation : son impartialité dans la situation et sa vision holistique seront des gages d'objectivité.

• Une limite de temps

Un délai est fixé pour réaliser le débriefing : à chaud (dans les minutes qui suivent la négociation) ou à froid (plusieurs jours après la négociation). Le moment du retour d'expérience modifie la perception des participants et le contenu des échanges. Nous reviendrons sur la notion de temps dans ce chapitre.

Une durée de débriefing est également établie, pour encadrer autant que possible les échanges, tout en gardant une marge pour ne pas contraindre les participants à une fin anticipée qui les couperait dans leur élan.

• Des règles dans les échanges verbaux

L'écoute, l'assertivité et le respect des propos de chacun sont indispensables pour que les échanges soient positifs et constructifs. De même, le droit à la critique constructive doit être posé en règle non-négociable, comme éviter les rejets de responsabilité ou les procès d'intention. Les règles de questionnement peuvent aussi être clarifiées : des questions ouvertes, non-directives, orientées sur les faits. L'animateur peut refuser une question s'il estime qu'elle ne correspond pas aux règles définies.

FOCUS

Les questions sur les émotions

Lors du débriefing de négociations provoquant des émotions fortes, il arrive que des questions s'orientent vers le ressenti des participants. Ces questions sont pertinentes dès lors qu'elles ne tournent pas au débriefing psychologique ou au *defusing*, dont il est préférable qu'ils soient menés individuellement et non en groupe.

Si l'animateur s'aperçoit qu'une question factuelle génère une réaction émotionnelle chez un ou plusieurs participants, il peut arrêter la discussion.

• Des règles de comportement

Le respect des propos de chacun fait partie des règles précédemment énoncées, le respect des personnes est tout aussi important. Un comportement inapproprié ou agressif, par exemple, ne peut pas être accepté par l'animateur.

c. Un processus méthodique

Le choix et l'utilisation d'une méthode de débriefing sont une assistance non négligeable pour l'animateur. Que ce soit le *brainstorming*, l'approche chronologique ou l'approche référentielle (qui seront développés plus loin dans ce chapitre), le choix d'une méthode permet à l'animateur de s'adosser à une colonne vertébrale et à un rythme définis à l'avance. Sans cela, le risque est important de voir le débriefing se dérouler de manière chaotique.

Exemple

Tous azimuts pour arriver nulle part

- Une équipe de négociateurs de crise organise le débriefing d'une prise d'otage à laquelle ils ont participé et dont l'auteur s'est rendu après douze heures de discussion. Tous se connaissent bien et leur chef de groupe lance le débriefing sans organisation préalable, comptant sur la discipline de ses équipiers. Mal lui en a pris : les discussions se sont rapidement emballées, chacun voulant donner sa version, les uns coupant la parole aux autres pour avoir le dernier mot, et aucun ne souhaitant voir ses observations laissées de côté. Après deux heures de réunion, le chef de groupe est obligé de mettre fin au débriefing pour rejoindre un exercice organisé pour tout le service. Bilan du retour d'expérience : absolument rien. Sans méthode définie à l'avance, les discussions ont été menées de façon chaotique et il ne restera rien d'exploitable sur quoi s'appuyer pour l'avenir.

3 Développer sa résilience

Le terme « résilience » est issu de la physique et caractérise la capacité de résistance d'un métal face à un choc. En psychologie, la résilience désigne le fait, pour un individu, de faire face et de surmonter un état de stress post-traumatique. Le terme est aussi utilisé dans le cadre de la négociation.

a. La résilience du négociateur

Durant sa carrière, et quels que soient son métier et sa spécialité, un négociateur rencontre des situations difficiles : cela peut être, par exemple, une négociation de crise, avec des enjeux inhabituels ou vitaux, ou encore une négociation particulièrement émotionnelle. Chacun garde en mémoire ces quelques situations qui peuvent marquer à vie.

> La *résilience**, en négociation, désigne la capacité d'un négociateur à faire face à une négociation difficile et à surmonter efficacement les effets délétères qu'elle pourrait produire, notamment sur les futures négociations.

La résilience développée par le négociateur est un rempart face au risque de stress post-traumatique ou aux impacts émotionnels qu'il pourrait rencontrer et qui ne manqueraient pas d'altérer son objectivité, son intuition ou sa confiance en lui. C'est notamment grâce à un débriefing bien mené, associant un retour d'expérience avec un *defusing* si nécessaire, que la résilience du négociateur sera renforcée.

STOP iNSiDER

www.adninsider.com

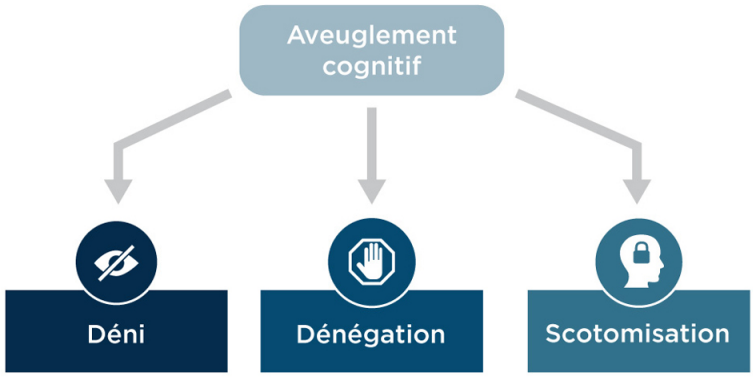
Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre capacité de résilience.

b. Accepter la réalité des faits

Affronter une négociation non-souhaitée, difficile ou très chargée en émotion est un moment peu recherché par les négociateurs. Quand l'évitement « physique » est impossible, notre cerveau peut induire un évitement « psychologique » : pour ne pas avoir à affronter une réalité inconfortable ou considérée comme potentiellement traumatisante, celle-ci est modifiée.

Pour éviter l'angoisse d'une situation donnée, trois biais perceptifs sont fréquemment observés en négociation pour créer un aveuglement cognitif : le déni, la dénégation et la scotomisation.

Figure 9.3 L'aveuglement cognitif lors du retour d'expérience



• Le déni

Le déni est une notion théorisée par le neurologue autrichien Sigmund Freud pour caractériser le fait de ne pas prendre en compte une partie de la réalité. En négociation, ce terme désigne la situation où un négociateur nie la réalité dans laquelle il est en train d'évoluer. Ce mécanisme de défense lui permet de refuser en bloc la situation, pour ne pas en subir les conséquences émotionnelles ou traumatiques.

Exemple

- Un négociateur devant faire face à un conflit impliquant un enjeu personnel va nier l'existence même du conflit pour ne pas avoir à l'affronter.

• La dénégation

La dénégation, dans son acception la plus large, fait l'objet de diverses définitions. En matière de négociation, nous utilisons ce terme pour exprimer un déni partiel de la réalité : la situation n'est pas niée en bloc,

mais seules certaines de ses composantes ou de ses conséquences le sont, atténuant ainsi la perception traumatisante ou émotionnelle.

Exemple

- Un négociateur devant faire face à un conflit impliquant un enjeu personnel va accepter la réalité du conflit mais va nier l'impact personnel qu'il pourrait avoir.

• La scotomisation

Extension du terme « scotome », qui désigne, en ophtalmologie, une tache dans un œil, la scotomisation, en négociation, caractérise le fait d'éliminer inconsciemment une information que l'on ne veut pas accepter dans l'analyse de la situation.

Exemple

- Un négociateur devant faire face à un conflit impliquant un enjeu personnel nie l'existence de certaines informations, pourtant capitales, qui le mettent mal à l'aise ou qui l'impliquent directement.

Comme nous l'avons vu dans le cadre des biais perceptifs, la meilleure façon de les éviter est de les connaître et d'y sensibiliser les équipes de négociateurs. Le travail en binôme ou en trinôme est aussi un bon « garde-fou » : il est rare que des négociateurs aux profils différents mettent en œuvre les mêmes biais perceptifs au même moment.

c. Apprendre aussi bien des échecs que des réussites

La résilience du négociateur se bâtit autant par l'apprentissage des échecs que des réussites. L'acceptation de la non-réussite est l'une des bases de la construction d'un mental fort et d'une détermination sans faille.

Échecs et réussites sont les deux faces d'une même médaille : l'une n'existe pas sans l'autre.

• Valoriser les réussites

Valoriser la réussite est un cercle vertueux qui suscite à son tour la réussite. Cette dynamique est plutôt aisée à appliquer, rares sont les organisations qui n'aiment pas mettre en avant leurs succès. En négociation, comme en management au sens large, penser que l'on va réussir, c'est déjà réussir :

cela joue sur la détermination et la motivation, qualités essentielles de celui voulant faire face à la complexité.

FOCUS

Le succès crée le succès

Dans une étude sur les négociations complexes que nous avons menée auprès d'étudiants en école de commerce, les participants ont été divisés en deux groupes : chaque groupe avait à mener des situations de négociations difficiles, et était noté par un négociateur professionnel. Lors du premier cycle de négociations, les groupes ont été de valeur et d'efficacité équivalentes. Pourtant, les résultats qu'on leur a communiqués ont été « truqués » : on a informé les membres du premier groupe qu'ils avaient réussi 9 négociations sur les 10 proposées, alors que les membres du second groupe n'ont été crédités que de 3 résultats positifs sur 10. Lors des exercices suivants, le premier groupe s'est montré beaucoup plus efficace, dans la continuité des succès supposés du premier débriefing. Le second groupe, en revanche, s'est révélé peu efficace, résigné à l'échec et envisageant, avant la fin de l'exercice, des excuses à ses mauvaises performances.

- **Utiliser les échecs**

L'apprentissage de l'erreur est un élément de la résilience d'un négociateur : refuser de débriefer les échecs s'avère contre-productif, voire dangereux. Une équipe ou un négociateur qui n'aurait jamais été confronté à un échec, ou qui n'aurait pas su en tirer parti, pourrait se déliter et perdre ses moyens face à une difficulté risquant de mettre en jeu son efficacité. Pour y parvenir, il est incontournable d'accepter, et même de valoriser, le droit à l'erreur.

4 Valoriser le droit à l'erreur

La valorisation du droit à se tromper est un concept récent, apparu au cours des années 1990 dans les organisations et les entreprises. Il est né et s'est développé au sein de l'aviation civile pour permettre une non-sanction des erreurs non-intentionnelles et accroître les retours d'expérience, même s'ils révèlent des erreurs commises.

Exemple

Enquête dans les tours de contrôle

- Les contrôleurs de vol ne débriefaient que très rarement les incidents lors des phases d'atterrissage. Au cours d'une étude réalisée sous couvert de l'anonymat, la grande majorité des contrôleurs ont révélé qu'ils ne débriefaient pas car ils avaient peur que leurs erreurs soient sanctionnées. À partir de ce constat, l'aviation civile anglaise a mis en place le principe de la non-sanction des erreurs si celles-ci ne sont pas intentionnelles. L'effet le plus visible a été l'organisation quasi systématique de débriefing des incidents, et la réduction rapide de leur nombre.

FOCUS

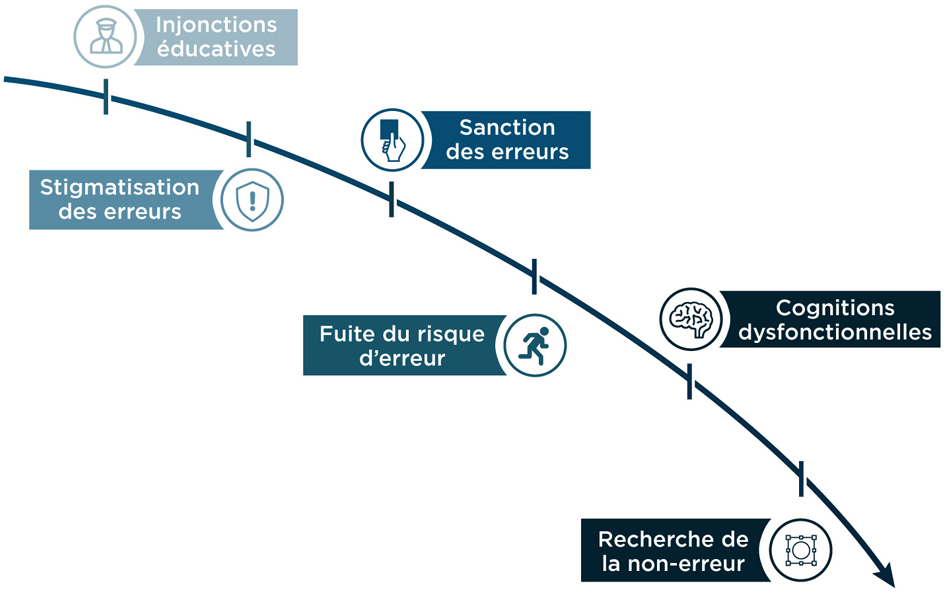
La Gamelle d'Or

Au sein d'ADN Group, la « Gamelle d'Or » est remise tous les ans. Au cours d'une rencontre informelle, chaque négociateur évoque l'erreur qu'il a commise dans l'année et qui lui semble être la plus marquante. Ensuite, les négociateurs choisissent la plus belle erreur qui recevra le prix. Au-delà de l'aspect ludique de cette cérémonie, chacun apprend de l'erreur des autres et accepte d'évoquer celle qu'il a commise devant ses pairs.

a. Un système pédagogique peu adapté

Le droit à l'erreur non-intentionnelle devrait être développé dès l'enfance. Mais peu de systèmes d'enseignement dans le monde permettent de valoriser les erreurs, le blâme de l'erreur étant le plus souvent de mise. On recense ainsi plusieurs freins au droit à l'erreur.

Figure 9.4 Les freins au droit à l'erreur



- **Les injonctions éducatives** : les injonctions éducatives poussent au succès comme seule voie possible. Les autres possibilités, comme l'échec, ne sont pas ou peu envisagées.
- **La stigmatisation des erreurs** : les erreurs sont stigmatisées, soulignées en rouge, évoquées avec raillerie, elles portent la honte sur ceux qui les ont commises.
- **La sanction des erreurs** : elles sont sanctionnées. Au mieux, des points sont retirés à la note finale, au pire, une punition est associée à l'erreur.
- **La fuite du risque d'erreur** : nombre d'enfants choisissent la fuite pour éviter le risque d'erreur. Ils préfèrent ne pas essayer de faire plutôt que de risquer de se tromper et de décevoir ceux qui attendent uniquement un succès.
- **Les cognitions dysfonctionnelles** : les représentations dysfonctionnelles s'installent, les enfants intègrent des pensées négatives comme « je ne fais rien de bien » ou « je ne suis pas à la hauteur ».
- **La recherche de la non-erreur** : l'essentiel de l'activité est orienté vers des situations où le risque d'erreur est inexistant. La

recherche de la non-erreur annihile toute velléité de prise de risque, ou l'encadre au point que l'improvisation devient une notion dangereuse.

Les enseignants, en particulier en France, commencent à intégrer ce principe. Ils s'inspirent de ce qui se pratique dans certains pays du nord de l'Europe ou dans certains États d'Amérique du Nord.

Exemple

Double correction

- Dans une école parisienne, une jeune professeur des écoles pratique une méthode efficace pour valoriser l'apprentissage de l'erreur : quand elle remet les notes et les copies, après un devoir en classe, elle explique aux élèves à quel endroit ils se sont trompés et leur propose de refaire le devoir, chez eux, sous une semaine. Elle va corriger une seconde fois les devoirs, attribuer une note et ne garder que la meilleure note des deux, valorisant ainsi le fait de ne pas avoir commis la même erreur deux fois.

b. Encourager le droit à l'initiative et le risque d'erreur

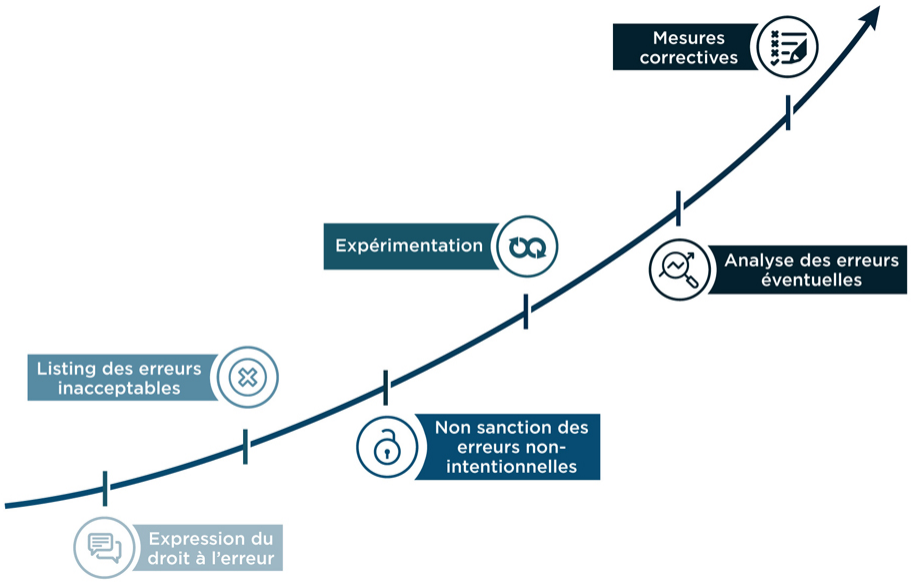
Le terme « erreur », définissant le fait de se tromper involontairement, offre la perspective d'un progrès et représente avant tout une opportunité d'apprentissage. Développer le droit à l'erreur, c'est donner la liberté de se tromper, et c'est offrir la possibilité d'essayer, de prendre des initiatives, malgré les risques encourus, et donc d'avoir l'occasion d'apprendre des débriefings.

Dans une équipe de négociation, le droit à l'initiative et à l'erreur se développe grâce à un processus d'expression et de protection dédié :

- **L'expression claire du droit à l'erreur** : il doit être affirmé de manière non-équivoque comme une des règles de fonctionnement de l'équipe.
- **Le listing des erreurs inacceptables** : ce sont les erreurs qui, même si elles ne sont pas commises de manière intentionnelle, feront l'objet d'une sanction quoi qu'il arrive.
- **L'inscription du principe de non-sanction** des erreurs non-intentionnelles : il doit être rédigé clairement dans le règlement d'emploi des négociateurs et défendu par le management, même dans les cas difficiles.

- **L’expérimentation** : c’est la prise de risque « mesurée » et adaptée aux situations, comme l’essai d’une nouvelle technique pour gérer un profil complexe ou pour retourner un rapport de force.
- **L’analyse des erreurs éventuelles** : c’est l’acceptation des faits et notamment de s’être trompé, allant de la reconnaissance des erreurs jusqu’à leur analyse détaillée.
- **La prise de mesures correctives** : une erreur commise une fois est un apprentissage, une erreur commise deux fois est une faute. Pour éviter cela, des mesures de correction sont à prendre pour les négociations suivantes.

Figure 9.5 Les étapes de la valorisation du droit à l’erreur



FOCUS

La différence entre l’erreur et la faute

L’erreur caractérise le fait de se tromper de façon involontaire. La faute, quant à elle, est un manquement à une règle professionnelle ou une règle morale. Une erreur non-signalée

lors de sa commission ou cachée lors du débriefing, une erreur commise deux fois, ou une erreur commise volontairement est une faute et doit être sanctionnée.

PAROLE D'EXPERT

Capitaliser sur l'expérience

François El Bahri, ancien major (RULP) au sein du RAID

Plus de trente ans passés au GIPN puis au RAID m'ont permis d'identifier et de comprendre les véritables ressorts de la performance. Dans les situations gérées par ces unités, il serait dangereux de s'appuyer uniquement sur des procédures et croire que l'on a la réponse avant de connaître la situation. Notre mission c'est l'urgence, l'incertitude, le travail sous la pression. Nous devons à chaque fois nous adapter aux situations que l'on découvre et trouver très vite la solution la plus pertinente. Dans ce contexte, capitaliser sur l'expérience de situations vécues est le meilleur moyen de gagner en performance individuelle et collective.

Le débriefing est un retour sur l'expérience vécue, à l'occasion d'une action, d'un exercice ou toutes les situations pour lesquelles nous pensons qu'il y a des informations à

partager. Il invite a` l'échange puisqu'il prend en compte la parole de chaque participant, quel que soit son rôle durant l'action et son positionnement dans l'équipe.

Investir du temps pour la réflexion et l'analyse, cela permet d'identifier, en détail, l'évolution de la situation dans ses diverses composantes, humaines, techniques, organisationnelles, environnementales et de déterminer l'ensemble des actions entreprises : il s'agit d'analyser ce qui a été réalisé de manière positive et mettre en évidence les actions négatives afin de déterminer des pistes d'amélioration. C'est le moyen de mobiliser l'énergie des différents experts. L'objectif commun, c'est de progresser et d'être toujours mieux armés pour gérer les situations complexes sur lesquelles nous serons engagés par la suite.

Dans nos unités, on ne sanctionne pas l'erreur, c'est un prérequis indispensable, c'est le meilleur moyen de faciliter la reconnaissance de ses erreurs et d'en assumer l'entière responsabilité, de manière à ne pas les reproduire sur une autre situation. C'est le moyen également de prendre en compte le facteur humain et émotionnel, d'où l'intérêt du débriefing d'une situation « à chaud », les acteurs sont encore dans l'émotion, tout est évoqué sans aucune difficulté. Le débriefing doit ensuite conduire à des enseignements individuels, mais également a` mener ensemble une réflexion sur l'action menée collectivement, valoriser les bonnes pratiques et élaborer ensemble des pistes d'amélioration.

Une des fonctions principales du retour d'expérience est de favoriser la formation et la mise en place d'entraînements où l'on testera les solutions/corrections tirées des expériences vécues. C'est dans cette logique que nous devons aborder le débriefing, capitaliser sur la variété des expériences individuelles et collectives accumulées par les membres de l'organisation et en tirer les enseignements qui nous permettrons d'alimenter le savoir individuel et le savoir global, toujours dans une logique d'amélioration de la performance collective.

SECTION 2

LE DÉBRIEFING EN COURS DE NÉGOCIATION

Les suspensions de séance, étudiées dans le chapitre précédent, sont l'occasion de réaliser des débriefings afin de faire le point sur l'avancée des discussions, mais aussi pour éventuellement réajuster la stratégie, la tactique ou les techniques mises en œuvre.

1 La remise en cause de l'ossature stratégique

Dans le rythme d'une négociation, les moments de répit que constituent les suspensions de séance ne sont pas seulement l'occasion de retrouver des forces : ils permettent également de réaliser un débriefing « à chaud », entre deux rencontres. Ces « arrêts sur image » sont indispensables à la validation des choix stratégiques initiaux ou à leur réajustement.

a. Le constat réaliste de la situation

L'objectivité de l'analyse et la nécessité de garder la tête froide sont un *leitmotiv* qui émaille cet ouvrage. Au moment du débriefing en cours de négociation, cette objectivité est primordiale : l'intensité du contact, la teneur des échanges ou le niveau émotionnel de la discussion précédant le débriefing sont de nature à connoter la perception du ou des négociateurs, les empêchant ainsi d'avoir une vision claire de ce qu'ils ont bien fait ou mal fait.

Exemple

Coup de sang

- Piotr vient de terminer un échange tumultueux avec l'un de ses homologues. Négociateur pour une société de fournitures informatiques, il bataille depuis plusieurs jours avec l'acheteur d'une chaîne de magasins d'Europe de l'Est, avec laquelle il travaille depuis trois ans. Les discussions sont parfois âpres, mais cette fois, l'acheteur s'en est pris à lui à titre personnel et Piotr ne l'accepte pas. Il appelle son directeur national des ventes pour lui dire qu'il ne faut pas céder aux demandes de l'acheteur et demande même à durcir sa position. Avec l'accord de son décideur, Piotr retourne dans la négociation, qui se termine sur une fin de non-recevoir. Après quelques heures, et de retour chez lui, Piotr réalise que la demande de l'acheteur n'était finalement pas excessive, et que sa perception d'une attaque personnelle était peut-être exagérée. Touché dans son ego, il a débriefé sa dernière rencontre avec l'acheteur de manière subjective, et le rapport qu'il en a fait à son décideur était interprété selon son ressenti, conduisant à un durcissement inutile de la négociation.

b. Le droit au désaccord

Nous retrouvons, à ce stade du référentiel PACIFICAT, la notion d'appétence au conflit, évoquée en introduction de cet ouvrage. Le droit au désaccord réside dans le fait de pouvoir ou non être d'accord avec la stratégie, la tactique ou les techniques choisies dans un cas de négociation particulier. Tout le monde a le droit de se faire une opinion contraire à celle des autres. Le droit au désaccord caractérise ici le droit (certains diront le devoir) d'exprimer ce désaccord pour alerter le reste de l'équipe sur le risque de maintenir une ligne stratégique potentiellement erronée.

Exemple

Droit dans le mur

- Julia a vu arriver la catastrophe : stagiaire dans un cabinet d'avocats international, elle a constaté qu'après plusieurs rencontres entre les avocats de son cabinet et les conseils de la partie adverse, la tentative de conciliation ne pouvait se solder que par un échec retentissant. Le cabinet avait reçu l'instruction de son client, un grand dirigeant d'industrie, de jouer la compétition et le rapport de force. Mais cette stratégie s'est avérée totalement contre-productive : la partie adverse ne pouvait accepter d'accord trop draconien, s'estimant lourdement lésée par le client du cabinet. Pourtant, aucun des avocats n'a osé alerter leur donneur d'ordre, de peur de subir l'une de ses colères coutumières. Aucun ne s'est donné le droit à l'expression du désaccord, et tous sont allés, tête baissée, droit dans le mur.

À ce stade encore, la confiance établie dans l'équipe, tout comme le lien entre le décideur et le négociateur, sont déterminants pour identifier les failles dans les choix stratégiques et remédier à leurs faiblesses.

c. Réadapter la stratégie

La révision de l'ossature stratégique est un moment parfois difficile car elle remet en cause tout ce qui a été fait jusqu'à présent. Si elle ne porte que sur quelques techniques inefficaces, le réajustement est presque indolore. Cependant, si elle remet en question l'enjeu même de la négociation, elle peut déstabiliser l'équipe et la rendre inefficace.

Exemple

Perte de sens

- Jie Liang travaille au sein de la direction stratégique d'un groupe asiatique spécialisé dans la conception de souvenirs destinés aux touristes. Il participe depuis plusieurs mois à la conception d'un plan de redressement d'un site, implanté dans une région industrielle du pays. L'enjeu fixé par sa direction est de sauver le site et les emplois associés, notamment en envisageant une diversification de l'activité. Mais les négociations achoppent sur l'attitude des autorités locales et des communautés, qui expriment un conflit séculaire, au travers de la négociation, sur l'avenir du site. Après plusieurs tentatives, l'équipe de Jie Liang se résout à un réajustement stratégique : le site ne pourra pas être sauvé, la direction générale abandonne le projet. L'enjeu n'est donc plus de sauver l'usine mais de la démanteler. Devant ce changement d'enjeu, toute l'organisation de l'équipe de négociation s'effondre : la plupart des négociateurs avaient construit leur détermination autour de la sauvegarde du site. À contrecœur, ils mèneront une négociation totalement inefficace, pour liquider le site, condamné par leur direction.

- **Revoir son ossature stratégique**

La structuration de la stratégie d'une négociation, comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, n'est pas une science exacte. En fonction des avancées des échanges et de leurs revirements, les négociateurs peuvent modifier les choix initiaux : passer d'une coopération à une compétition face à une partie adverse qui n'applique pas les règles, basculer d'un point par point à une globalisation afin de susciter des contreparties quand des concessions ne sont faites que d'un seul côté…

FOCUS

Revoir son enjeu

L'enjeu est le cœur d'une stratégie de négociation : première étape de l'ossature stratégique, il est le besoin que la négociation cherche à satisfaire. Si, lors d'un débriefing au cours des échanges, on s'aperçoit que c'est l'enjeu qui doit être revu, cela remet en cause la nécessité même de la négociation.

• Réajuster son mandat

Le débriefing en cours de négociation est souvent l'occasion de revoir le mandat établi lors de la phase de préparation. Il peut s'agir d'un axe qui n'aurait pas été identifié et dont on s'aperçoit qu'il est important pour la partie adverse, ou de points de négociation mal positionnés.

Exemple

Concurrence agressive

- Marco a travaillé son mandat avant de commencer la négociation avec son client. Directeur commercial dans le négoce de matériaux, il rencontre le directeur général de son plus gros client, une entreprise de promotion immobilière. Mais dès les premiers échanges, Marco comprend que son client a reçu une offre concurrente, visiblement bien moins chère. De retour auprès de son décideur, il réajuste son point idéal sur l'axe du prix, et repousse son point de rupture sur l'axe de la remise de fidélité. Fort heureusement, il a su identifier la présence agressive d'un concurrent, pourtant peu visible chez ce client. Son réajustement de mandat a sauvé sa négociation.

• Réorganiser l'équipe

Il est également possible de revoir le fonctionnement de l'équipe, en cours de négociation. Il se peut que le négociateur au contact ne soit pas le plus

adapté à la partie adverse, ou qu'il manque un intervenant pour répondre aux demandes exprimées.

2 La remise en cause d'un comportement

Les suspensions de séance ne sont pas seulement une occasion de recadrer une stratégie : elles peuvent aussi amener à revoir le comportement d'un négociateur quand celui-ci ne correspond pas aux attentes de son décideur ou au comportement de la partie adverse.

a. Accepter la critique

La critique est un moyen de s'améliorer, à condition qu'elle soit objective et constructive. Quand le comportement d'un négociateur doit être critiqué pour être modifié, il faut respecter trois principes :

Notre conseil

Si un négociateur adopte un comportement inadapté et refuse d'en prendre conscience et de modifier son attitude, il faudra le sortir de l'équipe pour ne pas risquer de perturber durablement la négociation.

- **Le calme** : il est préférable d'attendre que les émotions aient été ventilées avant que les critiques ne soient exprimées. Mené sous le coup de la colère ou de la surprise, par exemple, le débriefing d'un comportement peut être connoté et mal interprété.
- **La formulation** : la façon d'exprimer une critique modifie l'impact dans la perception de celui qui la reçoit.
- **Les faits objectifs** : seuls les faits objectifs et évidents sont exprimés dans le débriefing de comportement. Il faut éviter les jugements, les interprétations ou les avis personnels.

Exemple

Colérique

- Estéban le sait : il a du mal à maîtriser ses émotions quand il fait face à une situation qu'il considère comme injuste. Alors, quand l'acheteur avec lequel il négocie fait preuve, une fois encore, de mauvaise foi, il se met en colère et l'insulte copieusement. La séance est immédiatement interrompue. De retour au calme, Estéban sait qu'il n'aurait jamais dû se comporter de la sorte, et son binôme ne manque pas de le lui rappeler lors du débriefing. Il tente de trouver des explications à son geste mais son collègue a raison, il n'avait pas à faire cela. Deux jours plus tard, une nouvelle rencontre est organisée : Estéban va mettre son ego de côté et présenter ses excuses à l'acheteur, ce dernier les accepte et reconnaît également que son attitude n'était pas adaptée. La négociation se poursuit jusqu'à un accord entre les parties.

b. Le droit au changement de posture

L'alchimie des émotions, des sentiments, des attitudes est parfois difficile à comprendre, et ses réactions ne sont pas toujours aisées à contrôler. Tous les négociateurs peuvent s'emporter, s'effondrer ou se comporter de manière inadéquate avec la partie adverse. Malgré la préparation et les exercices de gestion du stress ou de maîtrise émotionnelle, il n'est pas rare de constater des comportements qui n'ont pas leur place à la table des négociations. Mais le droit au changement de posture est important : après un débriefing et un recadrage par son décideur ou son équipe, un négociateur peut revenir dans les discussions s'il accepte de modifier son attitude ou sa façon d'agir.

c. La prise en compte des émotions

Pour éviter que l'accumulation des émotions, des rancœurs ou même de l'euphorie, viennent modifier les actions ou les techniques des négociateurs, il est d'usage, dans les négociations « sous tension », de pratiquer un *defusing* collectif, même si celui-ci est préférable individuellement.

Le leader de l'équipe ou le négociateur le plus expérimenté prend à sa charge ce travail de verbalisation des émotions pour en réduire les effets négatifs.

Verbatim

- *« Nous venons de vivre un moment d'échange vif, la partie adverse ne nous a pas épargnés. Personnellement, cela m'a mis en colère, car ce n'était pas juste, et nous n'avons pas mérité cela. Comment avez-vous ressenti les choses ? »*

MÉTHODE

Débriefer une rencontre de négociation : la méthode des six questions

Après chaque rencontre de négociation, le négociateur ou le leader de l'équipe réalise un débriefing pour collationner les informations obtenues, en vérifier la teneur et valider l'approche à mettre en œuvre lors de la rencontre suivante.

Figure 9.6 Débriefer une rencontre de négociation

Ce débriefing peut se réaliser sur un temps plus ou moins long, et parfois même en quelques minutes dans le cadre d'une négociation avec un rythme très court. Pour être efficace, il doit répondre à un processus simple autour de six questions-clés :

1. Qui participait ?

C'est la liste des participants de la partie adverse. En fonction des personnes présentes, on peut jauger l'importance que la partie adverse accorde à la négociation, au sens large, ou à cette rencontre en particulier. La présence d'un décideur adverse, par exemple, peut être le signe qu'elle est prête à entamer la phase de clôture.

2. Quel était l'ordre du jour ?

Il s'agit là de rappeler les sujets qui devaient être abordés, ceux qui avaient été prévus lors de la rencontre précédente.

3. Quels sujets ont réellement été abordés ?

En comparaison avec les points listés précédemment, le négociateur pourra estimer si certains sujets sont redondants ou s'ils ont été mis sur la table sans avoir été prévus au préalable, ce qui peut révéler leur degré d'urgence ou leur niveau d'importance.

4. Quelles informations ont été obtenues ?

Le ou les négociateurs engagés dans une discussion n'ont pas toujours conscience des informations qu'ils ont obtenues au cours des échanges. Lors du débriefing en cours de négociation, il faut les interroger sur les données collectées, en les questionnant comme s'il s'agissait d'une investigation.

5. Qu'est-ce qui est vrai, faux ou incertain ?

Parmi les informations obtenues et recensées précédemment, il faut réaliser un tri entre celles dont on est certain qu'elles sont vraies, celles dont on sait qu'elles sont fausses, et celles qui doivent être vérifiées avant la prochaine rencontre car elles influencent les choix techniques ou tactiques à venir.

6. Quels sont les points particuliers ?

Le dernier point du débriefing en cours de négociation concerne les points dits marquants : qu'est-ce qui est apparu comme le sujet le plus important pour la partie adverse ? Qu'est-ce qui a étonné le négociateur ? Quelle émotion a-t-il pu observer sur le visage du négociateur adverse ? Etc.

Les points marquants sont souvent révélateurs d'un comportement incongru ou inadéquat de la partie adverse et peuvent trahir sa difficulté, son niveau émotionnel ou la qualité de son engagement.

Notre conseil

L'équipe peut s'auto-débriefer en cours de négociation, si ses membres parviennent à garder la tête froide. Un des membres de l'équipe peut jouer le rôle de l'animateur s'il a la légitimité pour le faire : expérience, compétence, reconnaissance des autres. Si ce n'est pas le cas, faites appel à une personne extérieure : elle peut le faire directement auprès de l'équipe, par téléphone ou par visioconférence.

Exemple

Facetime débriefing

- Arthur débriefe chaque rencontre de négociation avec ses commerciaux… sans quitter son bureau. Grâce à son application Facetime, il prend toujours quelques minutes avec ses équipes, après un rendez-vous de négociation, pour dérouler la méthode des six questions et les aider à rationaliser leur prise de contact et à préparer la rencontre suivante.

SECTION 3

LE DÉBRIEFING DE FIN DE NÉGOCIATION

Lorsque la négociation est finalement clôturée, que l'accord a été entériné par les décideurs des parties prenantes et que le rythme se ralentit enfin, le temps du débriefing final arrive.

Cette étape est importante car elle permet aux négociateurs de « reprendre leur souffle » tout en tirant profit de l'expérience vécue. Pour garantir au débriefing un effet maximal, il faut définir un timing, une méthode et un mode d'animation.

1 Le timing du débriefing de clôture

Nous avons coutume de dire que le débriefing réalisé immédiatement après la négociation est le plus efficace. Dans la réalité des faits, cela n'est pas aussi simple : si le débriefing immédiat a des avantages, il présente aussi des inconvénients – exactement comme le débriefing à froid. Il faut en connaître les points forts et les points faibles pour tirer profit de ces deux temps différents.

Notre conseil

Attention ! Le débriefing est parfois organisé juste après la négociation pour s'en débarrasser et passer à autre chose. Ne laissez pas la pression du temps prendre le pas sur l'apprentissage de l'expérience.

a. Débriefing immédiat « à chaud »

Comme toute technique touchant aux facteurs humains, le débriefing à chaud est une médaille à deux faces, tentant de trouver un équilibre positif entre les avantages et les inconvénients.

• **Les avantages du débriefing à chaud :**

– les discussions, les faits, les moments forts sont encore présents dans les esprits des négociateurs : chacun a encore en tête les motifs des actions qu'il a menées ou des techniques qu'il a appliquées ;

– la dynamique de l'action est encore engagée et les négociateurs ont tendance à ne pas censurer leurs propos et dire les choses de manière directe ;

– une information importante et perçue au moment de la clôture peut ressurgir et amener les négociateurs à faire rapidement préciser un point ou éclaircir un malentendu ;

– l'expression rapide peut permettre de faire baisser la tension, de verbaliser les émotions ou de constater la nécessité d'un *defusing* immédiat si les émotions sont trop exacerbées.

• **Les inconvénients du débriefing à chaud :**

– les émotions peuvent être encore très présentes et perturber la vision objective des négociateurs ;

– l'absence de recul peut amener les participants à n'évoquer que les derniers moments de la négociation, ou à les considérer par ordre de mémorisation (les derniers en premiers), plutôt que par ordre de priorité (les plus importants en premier).

L'animateur devra être attentif aux risques potentiels du débriefing à chaud et observer particulièrement les réactions émotionnelles des participants pour détecter les signes de nervosité, d'irascibilité ou de peur qui pourraient laisser penser à un traumatisme.

b. Débriefing « à froid »

Le débriefing à froid présente lui aussi des côtés positifs et des côtés négatifs. Là encore, la pertinence de l'animateur s'exprimera par sa capacité à pondérer les inconvénients et maximiser les avantages.

• **Les avantages du débriefing à froid :**

– les faits ont été analysés depuis un certain temps, ils sont censés être décorrélés de l'émotion ou des éclats affectifs de la négociation ;

– le rassemblement des informations est mené sur une plus longue durée que pour le débriefing à chaud, elles sont donc plus nombreuses à être disponibles pour être étudiées.

• Les inconvénients du débriefing à froid :

– plus le temps passe, plus la motivation pour le débriefing peut s'éroder : de nouvelles négociations ont peut-être commencé, et le temps pour un retour d'expérience sur une négociation passée n'est pas forcément disponible ou facile à trouver ;

– les risques d'oublis sont plus importants qu'à chaud, la mémoire à court terme ayant selon les négociateurs une durée plus ou moins longue ;

– il existe aussi un risque de confusion entre les négociations : si plusieurs ont été menées avant le retour d'expérience, il n'est pas rare de les voir se mélanger dans le souvenir des négociateurs ;

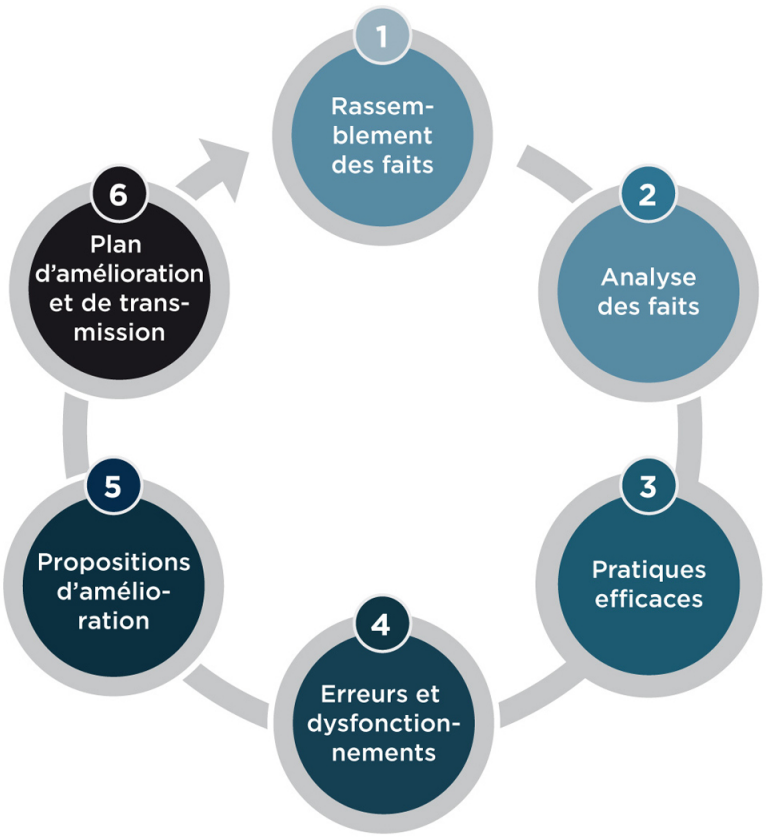
– la rationalisation a peut-être fait son œuvre : chacun a reconstruit ce qu'il a vécu en le rendant plus acceptable dans sa mémoire ou dans son cadre de référence. Une action inefficace ou un comportement inadapté a pu être inconsciemment éliminé(e) de la mémoire ou réinterprété pour ne pas causer de troubles dans l'esprit du négociateur.

Le moment du débriefing modifie certains aspects de l'apprentissage de l'expérience. L'idéal est donc de réaliser un retour d'expérience immédiat pour collecter les faits et évacuer certains aspects émotionnels. Le débriefing à froid permet l'analyse avec du recul et l'ancrage des acquis sur le long terme.

2 Les étapes du débriefing

Il n'existe pas de déroulé type pour un retour d'expérience, mais l'usage permet de construire un processus simple, réalisé en six étapes.

Figure 9.7 Les étapes du débriefing efficace



1. Rassemblement des faits

L'ensemble des éléments chronologiques et des faits de négociation sont récoltés. Ils le sont généralement à l'occasion d'un tour de table des participants qui énumèrent les informations qui les ont marqués ou qu'ils souhaitent aborder au débriefing.

Notre conseil

Il est possible d'utiliser le négociateur en charge du rôle de chrono pour jouer l'animateur du débriefing, s'il est d'accord pour le faire et s'il estime que son objectivité n'a pas été altérée lors de la conduite de la négociation.

FOCUS

Le job du chrono

Lors d'une négociation menée en équipe constituée dans laquelle un membre de l'équipe joue le rôle du chrono, c'est à lui que revient la charge d'énumérer les faits tels qu'il les a observés et retranscrits sur sa main courante.

Le chrono doit avoir en tête dès le début de la négociation qu'il aura à rapporter les faits lors du retour d'expérience, afin de noter tous les éléments qui lui semblent susceptibles d'être utilisables dans cette phase du processus d'apprentissage.

2. Analyse des faits

Les faits sont analysés de manière objective pour les clarifier, les compléter ou les objectiver quand une même action ou un même souvenir fait l'objet de deux versions différentes de la part des protagonistes.

3. Recensement des pratiques efficaces

Les pratiques efficaces sont désignées par les participants : ce sont les actions jugées positives et productives qui ont été réalisées par un ou plusieurs négociateurs. Il peut également s'agir des pratiques efficaces observées chez la partie adverse, et qui pourront être reprises lors d'une prochaine négociation.

4. Recensement des erreurs et dysfonctionnements

C'est la phase la plus délicate du retour d'expérience car elle met en exergue les dysfonctionnements ou les erreurs des négociateurs. À ce stade, le rôle de l'animateur est primordial pour éviter que la réunion ne tourne au règlement de compte, ou à l'accusation des uns et des autres, pour les erreurs commises.

FOCUS

Quid d'une faute commise ?

Quand une faute est identifiée lors du débriefing, ou qu'un comportement révélé peut être considéré comme une faute, il doit être noté mais ne doit pas être traité lors du débriefing. Il fera l'objet d'un rendez-vous ultérieur entre le négociateur et son N+1 afin de décider quelles seront les suites à donner.

5. Propositions d'amélioration

À l’examen des erreurs ou des dysfonctionnements observés, les négociateurs font des propositions de modification et d’amélioration spécifiques afin d’éviter qu’ils ne se reproduisent. Parmi les propositions, qui ne peuvent pas être toutes mises en place en même temps, un ordre de priorité est proposé au management.

6. Élaboration d’un plan d’amélioration et de transmission

Le débriefing doit aboutir à un plan d’amélioration et de transmission pour ne pas laisser les participants « sur leur faim ». Les propositions de correction des défauts, des erreurs ou des dysfonctionnements doivent faire l’objet de mesures concrètes, dont le déroulé précis est positionné dans le temps.

Quant aux points importants, estimés comme devant faire l’objet d’une transmission aux autres négociateurs, ils sont présentés au cours d’un échange d’expérience avec eux ou intégrés dans les plans de formation et/ou les entraînements futurs.

PAROLE D’EXPERT

L’importance du débriefing après la négociation

Nick Day, CEO de Diligence, ancien agent des services secrets anglais (MI5) et ancien commando marine (SBS)

Rien n’est jamais fini tant que ce n’est pas fini !

Et vous ? Que feriez-vous dans une pareille situation ? Après plusieurs heures de discussion, votre interlocuteur et vous venez de vous mettre d’accord quand soudainement, il change d’avis. Malgré les échanges et la relation, malgré les « oui » et les feux verts, votre interlocuteur, qui estime être un fin négociateur, se met à exprimer des regrets, à revenir sur les points validés et finalement rouvre la négociation. Êtes-vous prêt à tout recommencer ?

L’unique façon d’anticiper ce type de revirement est la préparation d’une négociation : une feuille de route claire construite sur des débriefings approfondis des négociations passées. Toutefois, même en disposant d’une stratégie sérieuse et d’une bonne connaissance de votre interlocuteur et du sujet, il ne faut jamais sous-estimer l’importance de l’imprévisible et des micros-événements, tout au long de la négociation, qui peuvent conduire à ce type de réaction.

Malgré toute votre expérience de négociateur, les choses peuvent parfois se dérouler d’une façon inattendue. Pour prévenir cela de la meilleure façon possible, le débriefing est la meilleure méthode pour apprendre, faire le bilan, identifier ce que vous pourriez faire de différent la prochaine fois et capitaliser sur ce que vous avez bien fait.

Cette phase de bilan peut se composer de questions concernant l’objectif, la bonne compréhension et la motivation de la mission. Elle doit aussi intégrer toutes les notions relatives à la gestion des émotions de chaque

interlocuteur, à l’expression des intentions d’une manière claire et précise.

Il faut s’atteler à faire le bilan le plus précis et plus détaillé possible, car parfois vous n’obtiendrez pas les réponses attendues et certains facteurs vous échapperont.

Si les choses tournent mal, c’est une bonne occasion d’apprendre. Envisagez les situations difficiles comme des opportunités de corriger les erreurs. Là où il y a des erreurs, il y a aussi une possibilité de faire différemment et mieux. La meilleure approche est de ne pas être dans le jugement ou l’accusation, ce qui compte désormais c’est de comprendre en dialoguant efficacement et sincèrement et en tentant d’être le plus objectif possible dans sa contribution. Pour cela, n’hésitez pas à faire intervenir des collèges dépourvus d’expérience en négociation. Leur regard neutre et nouveau permettra d’apporter du recul sur le débriefing et contribuera à leur intégration dans l’équipe.

L’élément-clé du débriefing est véritablement la volonté d’avancer, de faire différemment, d’améliorer la méthodologie pour les prochaines négociations.

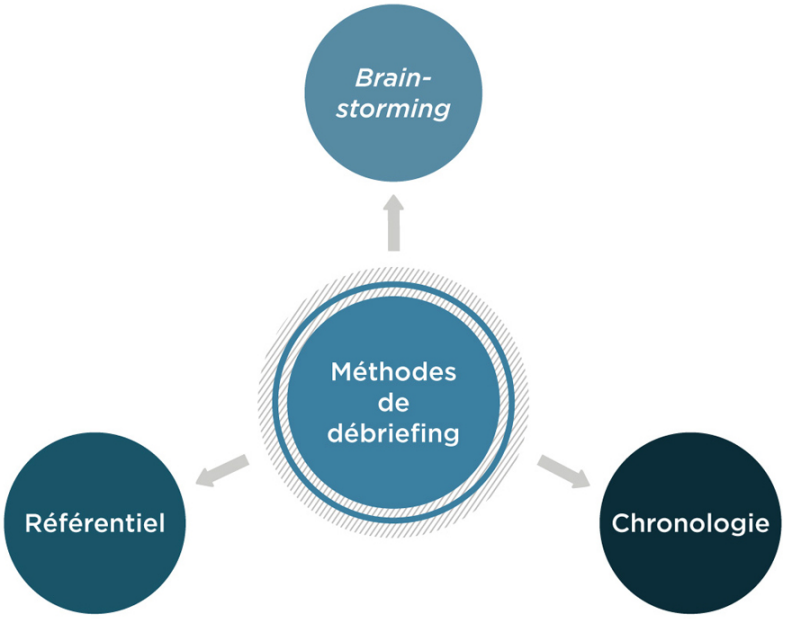
Négocier est un savoir-faire qui se développe par l’entraînement, le travail sur soi et surtout par l’expérience. Entre art et science, la négociation se nourrit constamment du vécu de chaque situation. Le débriefing prend alors tout son sens, car en formalisant les apprentissages, en notant les points-clés d’un événement, les succès, les échecs, on assimile plus aisément et on sera capable la prochaine fois de faire évoluer nos habitudes et façons de faire.

Enfin, le partage de l’expérience est une grande source d’apprentissage. Transmettre à son équipe, aux novices en négociation, les apprentissages, les points d’achoppement mais aussi notre ressenti et les méthodes que nous avons déployées permet d’avancer ensemble, de créer une cohésion forte, puissante et organisée qui n’arrêtera jamais de grandir.

3 Les méthodes de débriefing

Pour dérouler les six étapes du débriefing efficace, il existe, en pratique, peu de méthodes formalisées. Nous en avons identifié trois, susceptibles d'être utilisées dans une équipe de négociateurs : le *brainstorming*, l'approche chronologique et l'approche référentielle.

Figure 9.8 Les méthodes de débriefing



a. Le *brainstorming*

Le *brainstorming* est la méthode la plus classique pour débriefer une négociation : les participants se réunissent dans une salle de réunion et échangent sur leur ressenti et leur perception de la négociation. Il permet un échange direct et franc entre les protagonistes, chacun étant placé sur un pied d'égalité avec les autres. Mais le risque est élevé de voir les discussions s'emballer, de façon désordonnée, et nuire ainsi à l'efficacité du retour d'expérience. Le rôle de l'animateur est essentiel pour « tenir les troupes » et faire appliquer le processus.

b. L’approche chronologique

La méthode chronologique est la plus complète et la plus pragmatique pour retirer le maximum d’un débriefing. Elle consiste en la mise en ordre chronologique de l’ensemble des informations, actions, événements, décisions, problèmes rencontrés, au cours des échanges.

La formalisation de la négociation prend l’aspect d’une chronologie linéaire, retraçant, rencontre après rencontre, l’ensemble des échanges. Il est ensuite possible de construire plusieurs chronologies linéaires secondaires, par thèmes, ou objets de la négociation. Ce découpage permet d’examiner toutes les actions menées phase par phase et de détecter les erreurs, notamment les manques de coordination ou de cohérence entre chaque phase.

Pour être menée efficacement, l’approche chronologique du retour d’expérience impose un recensement exhaustif de tous les faits et leur positionnement précis dans le temps. Le rôle du chrono est primordial, et seules les équipes constituées et bien organisées peuvent utiliser cette pratique.

c. L’approche référentielle

L’approche référentielle est celle que nous prônons au sein des équipes d’ADN Group. Elle consiste à reprendre toutes les questions des sept premières étapes de la méthode PACIFICAT et de les enchaîner au regard de la situation vécue. Outre le bénéfice d’avoir une ossature permanente lors des débriefings, tous réalisés sur la même logique, l’approche référentielle permet d’ancrer une nouvelle fois les étapes de PACIFICAT dans la tête des participants.

MÉTHODE

Débriefer avec PACIFICAT

L’approche référentielle avec PACIFICAT consiste à reprendre, étape par étape, les questions de préparation et de conduite de la négociation.

Exemples de questions appropriées pour un débriefing simple :

Pouvoir et leadership

– Le décideur et le négociateur ont-ils été bien identifiés et séparés ?
– Le mandat était-il clair, complet et rédigé ?

Analyse du contexte

– L'objectif commun partagé a-t-il été identifié et verbalisé ?
– L'enjeu de la partie adverse a-t-il été identifié ?

Cartographie des acteurs

– Quels étaient les liens d'influence réels entre les protagonistes ?
– Y avait-il un profil complexe parmi les négociateurs adverses ?

Identification de la stratégie

– Quelle était l'ossature stratégique ?
– Comment le rapport de force a-t-il été évalué ?
– Le Mandascan a-t-il été correctement rempli ?

Formation de l'équipe

– Comment les rôles ont-ils été répartis entre les négociateurs ?
– Chacun est-il resté à sa place ?

Influence et relation

– Quelle a été la qualité de la relation avec la partie adverse ?
– Quels TLS ont été utilisés, et avec quelle efficacité ?

Clôture et décision

– Comment l'accord a-t-il été formalisé ?
– Les critères d'application ont-ils été énumérés ?
– La partie adverse a-t-elle eu le sentiment d'avoir gagné ce qui était juste ?

SECTION 4

LES DÉBRIEFINGS COMPLEXES

Chaque situation de négociation est unique, et toutes n'ont pas la même intensité ou la même charge émotionnelle induite. Dans certains cas, une négociation soldée par un échec ou une réelle réussite génère des réactions émotionnelles et comportementales parfois néfastes si elles ne sont pas correctement prises en compte lors du retour d'expérience : c'est ce que l'on appelle un débriefing complexe. Il est également possible qu'un refus

de faire un retour d'expérience soit signifié, de manière plus ou moins directe.

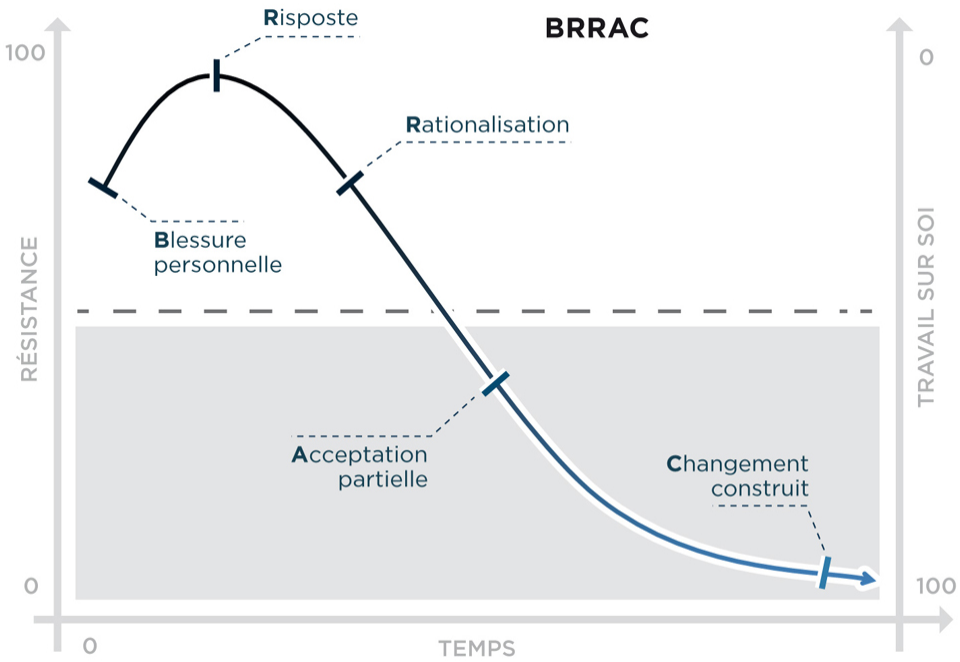
Contrairement au débriefing, pris dans son acception large, qui se mène en collectif, le débriefing complexe est plutôt un retour d'expérience et un « recadrage » individuel, en tête-à-tête.

1 Débriefer un échec avec la méthode BRRAC

Débriefer une erreur commise dans une négociation ou un échec lors de la phase de clôture nécessite de la méthode pour ne pas stigmatiser ou démotiver le ou les négociateurs qui en sont à l'origine.

Ainsi, la méthode BRRAC (Blessure personnelle, Riposte, Rationalisation, Acceptation partielle, Changement construit) a été structurée pour débriefer les échecs. Elle énumère les réactions naturelles de certains négociateurs lorsque des points critiques ou difficiles sont abordés lors du retour d'expérience.

Figure 9.9 Débriefing d'un échec avec la méthode BRAAC



La méthode BRRAC propose un cheminement entre prise de conscience et actions à mener pour limiter et stabiliser des négociateurs susceptibles d'adopter des attitudes inadéquates ou délétères.

a. Blessure personnelle

Quelles que soient son importance, son origine ou les conséquences qu'il génère, un échec provoque chez un négociateur une blessure personnelle. Celle-ci est d'autant plus forte si l'échec touche l'une des valeurs du négociateur ou s'il est porté à la connaissance des autres membres de l'équipe. L'impact de la blessure personnelle sera dépendant de l'expérience du négociateur, mais aussi de son ego, de son profil psychologique et de sa capacité de résilience. La sensation de blessure personnelle, et le sentiment d'« agression » ou de stigmatisation qu'elle génère, entraînent parfois une riposte à l'évocation de l'échec.

Afin de limiter la blessure, il convient de :

- **Rester factuel, précis à l'évocation de la situation :** il faut proscrire les phrases commençant par « j'ai entendu dire que… » ou « on m'a rapporté que… ». L'énumération factuelle et objective réduira fortement le risque de riposte, ou la portée de la riposte.
- **Solliciter le point de vue du négociateur :** il est important qu'il puisse s'exprimer, donner sa version des faits ainsi que les sentiments que cela génère chez lui. Il peut aussi porter à la connaissance de l'animateur du débriefing des éléments oubliés ou sous-estimés.

Verbatim

- *« Comment percevez-vous ce que je viens de vous dire ? »*

- **Orienter la critique de manière positive** : le négociateur ne doit pas se sentir stigmatisé ou jugé pour intégrer les critiques favorisant son apprentissage. Bannissez les phrases du type : « Votre erreur nous a coûté plusieurs milliers d'euros ». Même si dans les faits, c'est une réalité, un tel jugement renforcera la force de la riposte du négociateur.

b. Riposte

La riposte, après la blessure personnelle, est la réaction de défense qui préserve l'ego. Elle est liée à la personnalité du négociateur ainsi qu'à sa capacité de résilience. La riposte peut se traduire par un débordement émotionnel, laissant éclater une colère libératoire. Par exemple, le refus d'accepter une remarque ou une critique mal formulée entraîne une rigidité du négociateur et peut-être même un blocage de la relation. Dans certains cas, la riposte se traduit par une fausse acceptation des faits et des critiques. Pour sauver la face et fuir les tensions, le négociateur fera mine de prendre pleinement conscience de ses axes d'amélioration mais les refusera, plus ou moins consciemment.

Pour faire face à la riposte, il est essentiel de :

- **Laisser le négociateur évacuer sa colère ou sa déception :** tant que son esprit est soumis à son émotion, il n'est pas possible d'apporter des explications raisonnées. De plus, une frustration réprimée finira par s'exacerber et sortir à un moment ou à un autre. Une fois l'émotion exprimée, le cerveau du négociateur est à nouveau disponible, pour intégrer des données factuelles et constructives.
- **Ne pas contre-argumenter** : en tentant de faire prévaloir son point de vue, l'animateur du débriefing ou le manager du négociateur génère un positionnisme et une discussion stérile. Il est préférable de poser des questions sur la façon de considérer les choses plutôt que d'essayer de convaincre le négociateur d'accepter ce qu'on lui dit.

Verbatim

- *« Quand vous dites que vous n'êtes pas d'accord sur ce point, qu'entendez-vous par là ? »*

Notre conseil

Si les émotions sont légitimes, les comportements peuvent ne pas l'être. Ne laissez pas un négociateur exprimer sa colère par de l'agressivité verbale ou physique : verbalisez son émotion et le fait qu'elle puisse être légitime mais interdisez le comportement agressif qui n'est jamais légitime.

- **Mettre fin à la réunion si nécessaire :** cela permet de faire retomber la pression, de marquer le fait qu'un comportement exacerbé n'est pas utile, et de recommencer, une fois les tensions apaisées.

c. Rationalisation

La rationalisation est un mécanisme de défense qui permet au négociateur de se protéger. Également à l'œuvre dans la phase d'analyse de la situation (chapitre 3), elle change la réalité des faits pour la rendre acceptable pour le négociateur. Pour justifier l'erreur, une explication est trouvée, *a posteriori*, même si elle est manifestement fausse. Plus qu'une excuse, la rationalisation est une justification inconsciente, qui amène le négociateur à ne pas prendre la responsabilité de l'erreur qu'il a commise. En rejetant la faute sur des circonstances extérieures, le négociateur sauve la face.

Pour limiter le risque de rationalisation, il est possible :

- **D'impliquer personnellement le négociateur**, en l'interrogeant sur sa réinterprétation des faits : face à une question implicative, il est difficile pour le négociateur de s'enfermer dans une position irrationnelle.

Verbatim

> *« Quand vous dites que c'était une mission irréaliste, vous pensez donc que personne n'aurait pu réussir cette négociation ? »*

- **De proposer des options différentes** : le négociateur, pour justifier son erreur, rejette la responsabilité sur l'un des faits, ou sur un autre membre de l'équipe. En proposant d'autres options, on donne la possibilité au négociateur de prendre conscience que sa vision n'est pas totalement objective ou complète.

Verbatim

> *« Si j'ai raté cette négociation, c'est parce que je n'avais pas de mandat clair de la part de la direction.*
>
> *— Vous avez le sentiment de ne pas avoir eu un mandat clair. Peut-être que la partie adverse n'a pas compris tous les axes que vous lui proposiez, ou elle vous a amené à ne*

discuter que d'un seul sujet en n'abordant pas ceux pour lesquels vos points de négociation étaient clairs ? »

- **De montrer l'opportunité que l'erreur peut représenter** : en considérant l'erreur comme un apprentissage, le négociateur sera plus enclin à la regarder avec objectivité et à l'accepter.

d. Acceptation partielle

Si le processus BRRAC est mené correctement, la résistance du négociateur qui a commis l'erreur diminue progressivement pour l'amener à accepter sa responsabilité. Il est cependant nécessaire d'accompagner cette acceptation de manière progressive pour éviter un retour en arrière ou une riposte en réplique.

Cet accompagnement repose sur plusieurs comportements :

- **La bienveillance** : l'accompagnement d'un négociateur qui entre dans une logique d'acceptation et d'intégration de son erreur doit être bienveillant et dénué de jugement. Le négociateur doit à la fois se sentir compris et entendu par son management ou par ses pairs.
- **La construction de la résilience** : en reconnaissant les efforts du négociateur, on l'encourage à aller plus loin dans son travail sur lui-même.

Verbatim

- *« Je tenais à vous féliciter quant à votre capacité de résilience. Vous avez non seulement travaillé sur vous-même mais appris à vous dépasser. »*

- **La projection** : dans une phase de remise en question, projeter le négociateur dans le futur et dans ses prochaines négociations lui rappelle qu'il a toujours la confiance de son management.

Verbatim

- *« Nous avons décidé de vous confier la préparation et la conduite de la négociation avec le client X, et ce, au regard de votre implication personnelle et de votre capacité à construire sur votre expérience. »*

e. Changement construit

Quand l'erreur a été assimilée et analysée, le négociateur a intégré les actions correctrices à mener pour éviter qu'elles ne se reproduisent, étant pleinement conscient des conséquences. Ce changement construit permet un renforcement de sa confiance en lui, facteur important de son pouvoir personnel.

On peut encourager le changement construit de plusieurs manières.

- **Le partage de la bonne pratique** : grâce aux débriefings partagés et aux partages d'expérience inter-entreprises, l'erreur n'est plus un inconvénient mais devient une source d'apprentissage, pour soi et pour les autres.
- **Faire jouer l'erreur dans un exercice** : la réalité est le meilleur des apprentissages, et rejouer en exercice une situation dans laquelle une erreur a été commise est une bonne façon d'en partager les enseignements. Un exercice ou un entraînement sur lequel on échoue est toujours plus riche d'enseignement qu'un exercice que l'on réussit.

2 Débriefer un succès avec la méthode SERIN

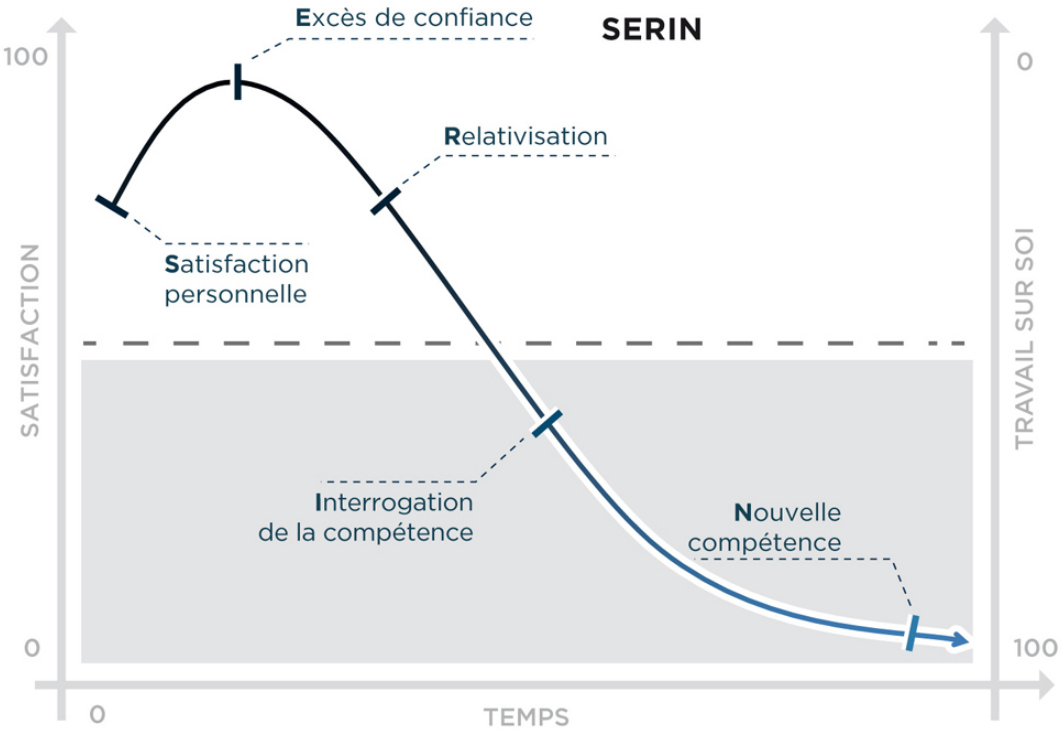
> *"Le succès est un mauvais professeur, il pousse les gens à penser qu'ils sont infaillibles."*
>
> **Bill Gates**

Si le succès est à souhaiter à tous les négociateurs, il n'est pas forcément le meilleur gage d'un apprentissage efficace. Nous avons eu l'occasion de croiser la route de négociateurs isolés ou de groupes de négociateurs lors de débriefings de situations réussies, et parfois, un cheminement psychologique s'est mis en place et a connoté le succès obtenu : félicitations, bonus, augmentation, louanges, gains, communication… Puis, par phénomène d'embrasement, des réactions narcissiques sont apparues et ont nui à l'apprentissage.

Le référentiel SERIN (Satisfaction personnelle, Excès de confiance, Relativisation, Interrogation de la compétence, Nouvelle compétence), au-

delà de décrire ce phénomène, propose des idées pour réduire les effets délétères d'un succès mal géré.

Figure 9.10 Débriefing d'un succès avec la méthode SERIN



a. Satisfaction personnelle

Quand une négociation est réussie et que des semaines voire des mois de travail sont couronnés de succès, la première sensation des négociateurs est la satisfaction personnelle. Cette réaction est normale, naturelle, et elle participe à la satisfaction de l'ego qui entre dans le renforcement de la confiance en soi. Mais ce sentiment de satisfaction personnelle peut engendrer une surestimation de ses capacités et nuire au bon fonctionnement de l'équipe ou aux futures négociations. Pour limiter ce phénomène, il est préférable de :

- **Évoquer le résultat de la négociation réussie sans tomber dans l'euphorie** et sans donner trop d'emphase à l'action individuelle de tel ou tel négociateur.

Verbatim

- *« Félicitations pour cette belle réussite, qui participe à l'accroissement de notre chiffre d'affaires. Vous avez su travailler en équipe, et je suis heureux de constater que chacun, quel que soit son rôle dans la négociation, a participé à ce succès. »*

- **Éviter les superlatifs** : les termes dithyrambiques tels que « super ; exceptionnel ; fabuleux… » sont parfois utilisés sous le coup de l'euphorie mais contribuent à magnifier la situation, parfois même au-delà de la perception des négociateurs impliqués. Ils créent également un précédent, et le jour où le succès est salué par une formule moins valorisante, les négociateurs peuvent se sentir dévalorisés malgré la réussite.
- **Privilégier la forme factuelle** : le débriefing ne doit pas être l'occasion de tresser des lauriers sans fin à ceux qui ont réussi. On les félicite une fois puis on passe au côté technique du retour d'expérience.

b. Excès de confiance

L'excès de confiance est insidieux lorsque l'on réussit, et notamment quand on réussit à plusieurs reprises successives. Sans réellement s'en apercevoir, ceux que l'on félicite pour leurs succès peuvent tendre vers une surestimation de leurs capacités et perdre l'humilité nécessaire à l'apprentissage de l'expérience. À terme, le sentiment de supériorité s'avère toxique pour le négociateur et pour toute son équipe.

Exemple

Trop facile

- Fort de plusieurs réussites marquantes, un négociateur commercial est régulièrement encensé par son supérieur et par ses collègues qui voient en lui un véritable exemple. Son sentiment de supériorité est devenu tellement présent qu'il ne prend même plus la peine de préparer ses négociations. Aussi, face à l'un de ses plus gros clients, il commet une erreur de débutant en dévoilant la marge qu'il réalisait sur le contrat. Il a perdu son client, sa confiance en lui, et la confiance de son décideur.

Face à un excès de confiance :

- **Projeter le négociateur dans une réalité différente** : cela l'amène à s'interroger à la fois sur la situation et sur lui-même, sur ce qu'il aurait fait si les circonstances avaient été différentes. L'aveuglement qui caractérise un excès de confiance suivant la satisfaction personnelle d'un succès s'installe quand le négociateur ne regarde que sa propre réalité, dans laquelle il a été l'artisan de la réussite. En utilisant une projection, on le fait sortir de son propre cadre de référence.

Verbatim

- *« Et si nous avions fait différemment, penses-tu que nous aurions également pu réussir ? »*

- **Minorer le rôle du négociateur** sans pour autant dévaloriser son action ni le juger de manière négative.

Verbatim

- *« La stratégie que tu as retenue s'est avérée payante. Elle aurait pu être risquée si la partie adverse s'était aperçu de notre bluff, mais l'équipe a bien joué son rôle jusqu'au bout. »*

- **Replacer le succès dans un contexte plus large** : la vie continue, d'autres négociations s'annoncent et il ne faut pas se relâcher.

Verbatim

- *« Maintenant que l'accord a été finalisé, il faut s'assurer que les conditions vont être bien mises en œuvre par notre fournisseur. Nous allons certainement avoir quelques « frottements » car ils n'ont pas gardé beaucoup de marge sur ce dossier, je ne voudrais*

pas que tout tombe à l'eau parce qu'ils n'ont plus les moyens de tenir leurs engagements. »

c. Relativisation

La relativisation permet au négociateur d'entrer dans une phase de prise de conscience. Le succès va être perçu non pas comme une réussite personnelle mais comme un travail collectif faisant partie d'une négociation ou d'une série de négociations de longue haleine.

Afin d'accompagner la relativisation du succès, on peut l'inscrire dans la durée : quand on recherche l'excellence, on doit être performant dans toutes les situations et sur le long terme. Pour cela, le négociateur doit continuer à se former et à s'entraîner, sans avoir une garantie permanente de succès.

d. Interrogation de la compétence

Le retour aux aspects techniques du débriefing permet au négociateur de s'interroger sur la réalité de sa compétence et sur l'impact de celle-ci sur la réussite. Cette discussion avec soi-même permet d'identifier les points de progression nécessaires pour les futures négociations.

Toute réussite comporte également les ingrédients de l'échec, seule la compétence et l'expérience permettent de modifier l'alchimie pour parvenir au succès. Pour contribuer à l'interrogation :

- **Répéter à l'envi l'une de nos phrases fétiches** : « Il n'y a pas de succès sans faille. » Le plan parfait n'existe pas, il y a toujours des fausses notes, même dans une belle symphonie jouée par des virtuoses.
- **Rappeler le droit à l'erreur** : même lorsque tout s'est bien passé, il n'est pas inutile de verbaliser ce principe important de l'apprentissage.

Verbatim

- *« Cette fois-ci, visiblement, nous avons fait un sans-faute. Je dirais presque que c'est dommage parce qu'on apprend toujours plus de ses échecs que de ses réussites. Je ne doute pas que nous ferons bien quelques erreurs dans l'avenir. »*

e. Nouvelle compétence recherchée

La recherche d'une nouvelle compétence, comme dans le cas du débriefing d'un échec, s'engage par l'analyse profonde des mécanismes qui ont conduit à l'issue de la négociation. Si ces mécanismes et leur dynamique n'ont pas été correctement analysés puis convenablement compris, ils ne peuvent être intégrés pour devenir des actes réflexes à reproduire sur les prochaines négociations. Pour aider à la recherche d'une nouvelle compétence :

- **Marquer le briefing** en faisant ressortir un élément ou une compétence qui a fait défaut et qui aurait pu entraîner un échec.

Verbatim

« Sans vouloir jouer les rabat-joie, nous avons malgré tout, dans ce succès, eu un peu de chance. Si la partie adverse avait eu accès aux prix du marché et à son évolution dans les heures précédant la signature, le résultat aurait été tout autre. Nous avons, nous aussi, manqué cette donnée, il faut nous interroger sur cette faille du traitement des informations. Cette fois-ci c'est en notre faveur, mais cela pourrait être le contraire la prochaine fois. »

En utilisant le marquage, dans le cadre d'une situation similaire, les négociateurs auront le réflexe de penser à cette compétence manquante pour ne pas se faire piéger à nouveau.

- **Organiser des entraînements** : rejouer la situation qui a conduit au succès en modifiant seulement quelques paramètres est une bonne manière de faire travailler l'équipe de négociateurs, tout en leur montrant qu'un simple détail peut faire basculer le résultat de la réussite vers la défaite.
- **Partager le savoir** : la nouvelle compétence doit être partagée et échangée avec tous les autres négociateurs pour qu'elle profite au plus grand nombre et qu'elle devienne une action réflexe.

3 Le refus de débriefing

L'intérêt des débriefings n'est plus à démontrer, pour les organisations au sens large et pour les équipes de négociateurs, en particulier. Pourtant, quand on les interroge, peu d'entre eux utilisent cette pratique pour identifier leurs erreurs et trouver des solutions face à leurs dysfonctionnements.

Lorsque l’on tente de comprendre ce qui peut générer un refus du retour d’expérience, plusieurs blocages se révèlent.

a. Le manque de temps

C’est l’excuse la plus fréquente : « Je n’ai pas eu le temps de débriefer, le business ne s’arrête pas. » Dans des agendas toujours plus remplis, il n’est pas toujours facile de trouver le créneau adéquat qui va convenir à tous les participants : chaque minute est précieuse, et certains considèrent que passer du temps à décortiquer une négociation est une perte de temps. Il se peut aussi que l’on estime que le débriefing est un vrai outil d’apprentissage, mais qu’il est moins prioritaire que la poursuite des affaires qui se présentent.

Pour éviter ce frein, il faut réaliser un débriefing immédiat, pour recueillir un maximum d’informations et montrer l’intérêt d’aller plus loin, dans un débriefing à froid. Il est aussi utile de bloquer, dès la fin de la négociation, la date et l’heure du débriefing à froid, si possible en impliquant le décideur ou le management des négociateurs, pour garantir sa réelle tenue dans le temps.

b. Le refus de remettre les modes de fonctionnement en cause

Dans ce dysfonctionnement, plus fréquent qu’on ne le pense, les négociateurs ont conscience que des erreurs ont été commises ou qu’un débriefing serait utile mais personne ne souhaite pour autant modifier les modes de fonctionnement actuels ou remettre en cause les compétences des parties prenantes. Ce frein est souvent dû à l’illusion que si l’on touche à un élément du fonctionnement de l’équipe ou de l’organisation, on remet en cause l’intégralité de la mission de l’équipe et parfois même le bien-fondé de toute l’organisation.

Exemple

Cassandre

- Ce n’est pas la première fois que Paul constate que l’équipe de négociateurs de police à laquelle il appartient ne travaille pas suffisamment, en mode collectif, avec l’équipe tactique du groupe d’intervention. Mais à chaque fois qu’il l’a évoqué, après une opération, il a bien senti que le sujet était sensible, et que personne ne voulait aborder ce problème de coordination. Malheureusement, quelques jours plus tard, un négociateur de l’équipe est grièvement blessé pour ne pas avoir communiqué efficacement avec les opérateurs de la colonne d’assaut, au moment de l’intervention.

Notre conseil

Faites un débriefing du débriefing pour savoir s’il a été utile et si les participants y ont trouvé un intérêt. Dans le cas contraire, revoyez le mode de fonctionnement pour la fois suivante.

c. Les débriefings passés jugés inutiles

Le manque d’intérêt pour les débriefings est parfois lié au manque d’efficacité des débriefings précédents. Consacrer un temps précieux à un retour d’expérience qui n’apporte rien ne donne certainement pas envie de recommencer. Le respect des principes énumérés en début de chapitre (création de la confiance, application de règles simples, choix d’une méthode) est l’un des facteurs du succès d’un retour d’expérience utile à l’équipe, à ses membres et à l’entreprise au sens large.

d. Les règles non respectées

La critique stérile systématique est un bon exemple de règles ou d’interdits édictés en début de débriefing mais non respectés. Il faut garder à l’esprit que les débriefings sont des outils de construction. Or, certains participants peuvent y trouver un moyen de « régler leurs comptes » avec un/des pair(s) ou avec l’entreprise. D’autres s’attachent à critiquer, pour le simple fait de montrer qu’ils ne sont pas d’accord avec l’équipe ou avec le décideur. L’animateur doit se montrer ferme dans sa façon de faire appliquer les règles de fonctionnement du retour d’expérience qui ont été définies.

e. L’autocritique expiatoire

À l’opposé du refus d’identifier ses erreurs, on trouve plus rarement l’autocritique expiatoire et systématique, qui consiste à se lamenter sur ses propres erreurs sans pour autant y apporter de solutions. On constate, à cette

occasion, l'expression de cognitions dysfonctionnelles collectives (« nous ne sommes pas bons » ou « nous n'avons pas le niveau »). Mais si l'autocritique est indispensable à l'apprentissage, elle ne doit pas devenir un objectif systématique.

f. « Je ne fais jamais d'erreur. »

C'est la phrase type des super-négociateurs qui n'en sont pas. Entre le narcissisme de celui qui se croit supérieur et l'aveuglement cognitif de celui qui ne veut pas voir les mauvais côtés de sa pratique, le résultat est le même : le refus systématique d'identifier les erreurs commises ou les améliorations potentielles.

Verbatim

- *« C'est vrai que nous aurions pu avoir plus que ce qui a été signé, mais franchement, je trouve qu'on s'en est bien sorti. Franchement, chapeau ! »*

Dans ce type de dysfonctionnements, il est fréquent de constater un rejet des responsabilités sur les autres négociateurs, sur la partie adverse, ou sur des causes extérieures, sur lesquelles personne ne pouvait avoir d'influence.

À RETENIR

Débriefing et retour d'expérience

- Le débriefing peut être soit un retour d'expérience technique, soit un *defusing* émotionnel, soit les deux.
- Pour débriefer efficacement, il faut créer la confiance entre les participants, établir des règles simples à appliquer et choisir un processus méthodologique pour guider l'animateur.
- Un bon débriefing participe au développement de la résilience du négociateur.
- Le droit à l'erreur et la non-sanction de l'erreur non-intentionnelle, érigés en principe, garantissent des retours d'expérience de qualité.

Le débriefing en cours de négociation

- La remise en cause de la stratégie, des tactiques et des techniques est indispensable si le débriefing en cours de négociation montre qu'elles s'avèrent inefficaces ou contre-productives.
- Une suspension de séance permet aussi de recadrer un comportement inadéquat du négociateur.

Le débriefing de fin de négociation

- Un débriefing « à chaud » et un débriefing « à froid » apportent des éléments différents et complémentaires pour débriefer une négociation terminée.
- Six étapes simples permettent de mener un retour d'expérience constructif.

- La méthode référentielle ancre les étapes de PACIFICAT tout en déroulant les questions utiles au débriefing.

Les débriefings complexes

- Un débriefing complexe mal mené peut être contre-productif.
- Débriefer un échec avec la méthode BRRAC autorise l'expression de l'erreur et sa valorisation comme un élément fort d'apprentissage.
- Débriefer un succès avec la méthode SERIN évite les excès de confiance inappropriés.
- Le refus de débriefer peut s'anticiper par la valorisation des résultats obtenus lors des précédents retours d'expérience et le respect d'une méthodologie.

Chapitre 10 Transmission des savoirs

Cet ouvrage n'a d'autre ambition que celle de transmettre le savoir. Enseigner la connaissance, partager des expériences, éveiller des questionnements, susciter des moments de créativité, autant d'enjeux que nous tentons de satisfaire en accompagnant des négociatrices et des négociateurs, depuis maintenant plus de dix ans au sein d'ADN Group, et depuis plus de vingt ans en tant que négociateurs professionnels.

Ceux qui font de cette discipline un métier, et parfois même une passion, cherchent en permanence à améliorer leurs connaissances et à découvrir de nouvelles techniques, de nouvelles méthodes, de nouvelles approches afin de parfaire leur art. Dans ce métier de négociateur, spécifiquement, l'apprentissage se fait essentiellement par le biais de l'expérimentation, au cours de situations réelles. L'art de la négociation nécessite une somme conséquente de savoirs, une large pratique et une capacité essentielle à apprendre de chaque expérience afin d'être qualifié et reconnu comme expert en ce domaine.

La transmission des savoirs passe par une formalisation des acquis en adéquation avec les besoins d'apprentissage des négociateurs. En s'appuyant sur le travail conjugué des sachants et des praticiens, chacun s'efforce de devenir expert de sa matière, jusqu'à être reconnu, par ses pairs, comme un référent.

Plan du chapitre

Section 1 La transmission des acquis en négociation
Section 2 L'amélioration de la compétence du négociateur
Section 3 L'amélioration de la compétence de l'équipe de négociation

SECTION 1

LA TRANSMISSION DES ACQUIS EN NÉGOCIATION

Il est toujours intéressant d'étudier un métier ou une pratique professionnelle à l'aune de la transmission des savoirs, c'est-à-dire en observant de quelle manière ceux qui les pratiquent apprennent, utilisent et transmettent les connaissances et les usages nécessaires à la performance minimale requise.

La *performance minimale requise**, ou PMR, détermine le niveau de performance nécessaire pour exercer efficacement un métier ou une spécialité, par la maîtrise opérationnelle et

théorique requise de compétences fondamentales en négociation liée à ce même métier ou cette même spécialité.

Chaque métier dispose (ou devrait disposer) d'un moyen d'évaluer la PMR de ses praticiens. Il peut s'agir de tests réalisés à échéance annuelle, d'évaluations professionnelles faites par des pairs, ou d'examens des pratiques professionnelles par des experts. Un tableau récapitulant la PMR selon les métiers est proposé plus loin dans ce chapitre.

En négociation, la notion de PMR est très récente, pour plusieurs raisons :

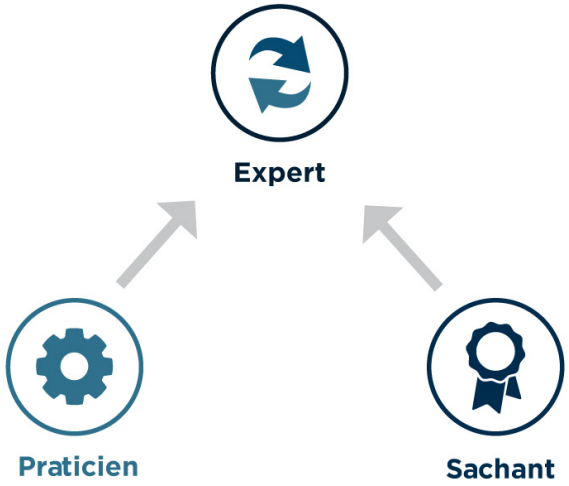
- **Le métier de négociateur est relativement récent** : en tant que tel, le métier de négociateur professionnel n'existe que depuis peu de temps. Les premiers à utiliser ce terme pour désigner leur pratique professionnelle furent les négociateurs de crise à la fin des années 1990. Les agents immobiliers l'utilisent aussi depuis de nombreuses années. Mais il faudra attendre les années 2010 pour que la pratique de la négociation professionnelle s'organise au niveau international.
- **Le résultat était utilisé comme seul critère de mesure de la performance** : on a longtemps considéré qu'une personne pratiquant la négociation et parvenant à obtenir les résultats qu'on lui fixait était forcément compétente en négociation. Comme nous l'avons vu au fil de cet ouvrage, notamment dans les chapitres 5 et 7, le résultat est, certes, un critère de réussite, mais la façon d'y parvenir l'est tout autant si l'on souhaite que la performance soit répétée, durable et éthique.
- **Le savoir-faire de négociation était considéré comme une *soft-skill*** : la négociation a longtemps été perçue comme un savoir-faire secondaire, simplement lié au comportement, venant soutenir des compétences techniques considérées, elles, comme principales et essentielles.

La construction de la PMR et la transmission des acquis en négociation impliquent trois types de profils, différents mais complémentaires : les sachants, les praticiens et les experts.

1 Les sachants, les praticiens et les experts

La PMR en négociation s'évalue en fonction du niveau de connaissances théoriques nécessaires à l'exercice du métier, quelle que soit la spécialité (sachant), et de la pratique du métier, évaluée *in situ*, selon le secteur d'activité spécifique (praticien). Un bon négociateur, pour être un expert de son métier, doit être à la fois un sachant et un praticien.

Figure 10.1 Sachant, praticien et expert



a. Les sachants

Les sachants désignent ceux qui détiennent le savoir, c'est-à-dire la connaissance théorique permettant de réaliser une tâche ou d'exercer un métier, sans pour autant le pratiquer.

Exemple

L'euphorie du débutant

- Une équipe de négociateurs professionnels est engagée sur la conduite du kidnapping d'un adolescent en Amérique du Sud. Arrivée d'Europe le matin, elle rencontre la famille de la victime pour recueillir des informations et notamment des données susceptibles d'être demandées aux kidnappeurs pour obtenir une preuve que l'adolescent est toujours en vie. Lors des discussions, le père demande au leader de l'équipe si l'un de ses amis, Juan, également expert en négociation, peut se joindre à eux : professeur dans une grande université locale, il est visiblement renommé. Sa présence est acceptée parmi les négociateurs, à condition que celle-ci ne nuise pas à la bonne conduite des échanges.
- Dès les premières discussions avec les kidnappeurs, Juan se montre passionné par le travail des négociateurs professionnels. Il prend des notes, écoute les débriefings, mais n'intervient en rien au cours des contacts. Quarante-huit heures après le début de l'intervention, les négociateurs obtiennent la libération du jeune homme, qui est rendu sain et sauf à sa famille.
- Lors du débriefing, le leader d'équipe s'entretient avec Juan. Celui-ci se montre euphorique et dithyrambique. Il lance alors cette phrase : « Quel succès ! Et pour ma première négociation en plus ! » Bien que professeur de négociation, jusqu'à ce jour, il n'avait jamais participé à une vraie négociation. Juan était un sachant qui n'avait jamais pratiqué.

• La nécessité de la théorie

En négociation, de nombreux sachants dispensent leur savoir dans les grandes écoles ou dans les universités. Leur connaissance académique force souvent le respect, ils sont généralement incollables sur les grandes négociations historiques ou sur les théories qui émaillent les réflexions sur le sujet. Cependant, lorsqu'ils se contentent de n'être que des sachants, leur capacité à agir est faible : ils sont excellents dans la recherche et l'enseignement, mais ils ne sont généralement pas des praticiens.

La définition des sachants, en tant que connaisseurs du savoir mais ne pratiquant pas, ne doit pas être vue comme une critique : la recherche et la structuration des résultats de la recherche sont absolument nécessaires aux négociateurs de terrain. Nous avons tous appris dans les livres ou sur les bancs des universités les techniques que nous avons ensuite mises en pratique lors de cas réels. Certains de ces savoirs ont été étudiés et enseignés par des spécialistes qui n'avaient pourtant jamais expérimenté leurs connaissances ; cela n'enlève rien à la qualité de ces connaissances ni à celui qui les porte, à condition de la raccrocher à la réalité dès que possible.

• Les limites de l'absence de « terrain »

La théorie, quel que soit le domaine, ne devrait pas être séparée de la pratique réelle. C'est la limite que peuvent atteindre des sachants qui vivent « hors sol », en se concentrant sur des données certes scientifiquement prouvées mais pour certaines inutiles sur le terrain. Les allers-retours entre la recherche, l'enseignement et la mise en œuvre professionnelle devraient être la norme.

Anecdote de Laurent Combalbert

Les allers-retours

- « Lors de ma formation initiale, j'ai eu la chance d'échanger pendant plusieurs années avec un professeur de négociation à HEC : Patrick Audebert. Ce passionné de négociation a écrit plusieurs ouvrages très enrichissants, et notamment *La Négociation*, qui m'a particulièrement accompagné dans la construction de ma pratique professionnelle. Lors de mes années au RAID, nous échangions une fois par mois avec Patrick : il me parlait de ses recherches et de ses réflexions, et j'évoquais avec lui les possibilités de les appliquer dans les négociations que je menais. Nous appelions cela nos "allers-retours", entre la connaissance et le terrain d'application de la connaissance. Ces rencontres nous enrichissaient mutuellement, au bénéfice de nos pratiques respectives. »

Anecdote de Marwan Mery

Le rôle du mentor

- « Si la négociation complexe reste le cœur de mon métier, j'ai consacré et je consacre toujours une part importante de ma vie à la compréhension de l'humain, notamment *via* la lecture comportementale et la détection du mensonge. Quand vos compétences techniques ne permettent plus de faire la différence en négociation, notamment dans les situations les plus critiques, c'est comprendre l'autre au-delà des mots qui éclaire la réalité de la situation.
- Ma rencontre avec Paul Ekman a été déterminante. Paul Ekman est la plus grande autorité mondiale sur les émotions et la détection du mensonge. Ses travaux ont inspiré la série télévisée *Lie to Me* et en 2009, il a été élu l'une des personnes les plus influentes au monde. Échanger sur nos travaux respectifs m'a permis de compléter certains acquis opérationnels et de tester sur le terrain des approches théoriques. Aujourd'hui, ma responsabilité est de transmettre ce savoir au plus grand nombre, *via* des Masterclass ou accompagnements spécifiques, pour que chacun soit en mesure de mieux comprendre son prochain. »

Paul Ekman et Marwan Mery, lors de leur première rencontre à San Francisco, USA.

b. Les praticiens

Les praticiens sont ceux qui pratiquent leur métier au quotidien mais qui voient leur performance limitée par le manque de connaissances.

• La légitimité du « terrain »

Les praticiens disposent d'un avantage sur les sachants : ils ont la légitimité du résultat obtenu. Dans les métiers qui génèrent un résultat visible et rapide, comme la négociation, la légitimité vient du succès. S'il peut y avoir des « charlatans » parmi les sachants en négociation, il n'y en a pas parmi les praticiens : le résultat est là et sépare naturellement les bons des mauvais.

Exemple

« C'est vous, le négociateur. »

- Au début des années 2000, un forcené est retranché dans son pavillon du nord de la France et refuse de sortir. La police locale encercle la maison et le RAID est appelé sur les lieux. Alors que les négociateurs du RAID arrivent sur place en précurseurs, ils constatent qu'un sous-brigadier de la police locale est derrière la porte et s'adresse directement au forcené. Voyant arriver les spécialistes du RAID, le sous-brigadier cesse le contact et s'approche du négociateur : « Je suis désolé, Lieutenant, j'étais en train de parler avec lui mais il est très énervé. » Le sous-brigadier semble embarrassé, comme s'il avait fait quelque chose de répréhensible. Il n'est effectivement pas formé à la négociation, et ne détient pas les qualifications professionnelles pour faire ce métier. Le lieutenant l'interroge : « Ça fait combien de temps que vous lui parlez ? » Le sous-brigadier répond : « Presque une heure… le temps que vous arriviez. » Le négociateur renchérit : « Et il vous répond ? Vous avez établi un dialogue ? » Le sous-brigadier confirme de la tête : un dialogue est établi. L'officier-négociateur du RAID lui lance : « Donc, c'est vous le négociateur. Vous avez fait la chose la plus difficile : créer le contact. Nous allons constituer l'équipe autour de vous. »
- Le sous-brigadier n'est effectivement pas un expert de la négociation, mais c'est un praticien. Avec plus de vingt ans de pratique, il a acquis une solide expérience dans les relations humaines : différends familiaux, conflits entre automobilistes, personnes suicidaires. Cette pratique lui a permis de créer le lien avec le forcené et de stabiliser la situation. Entouré par les spécialistes du RAID, qui lui ont apporté les connaissances techniques qui lui manquaient, il a réussi à faire sortir le forcené retranché dans son pavillon et ceci en moins de trente minutes.

• Les limites de l'absence de savoir

La négociation peut être pratiquée au quotidien par des milliers de praticiens, elle n'en est pas moins une discipline technique qui exige un apprentissage permanent dans des domaines variés : psychologie, leadership, communication, influence, autant de sujets nécessaires à une pratique efficace.

S'il y a des extrémistes parmi les sachants en négociation, qui pensent que la théorie se suffit à elle-même, il y en a également parmi les praticiens, qui restent persuadés que la négociation ne s'enseigne que sur le terrain et qu'elle n'a pas besoin des connaissances livresques. Cette idée restrictive a maintenu trop longtemps la négociation uniquement dans le registre des *soft-skills*.

Chiffres clés

Selon le sondage ADN 2022, seuls **10 %** des non-commerciaux interrogés ont suivi une formation en négociation au cours de leur carrière.

Contre **45 %** pour les commerciaux.

Il est très surprenant de constater la faiblesse du nombre d'heures consacrées à la négociation dans les plans de formation des entreprises. Comme si cette matière ne devait concerner que les commerciaux. En effet, ces derniers reçoivent le plus de formations en la matière, suivis ensuite, de très loin, par les DRH. Les autres métiers ou spécialités ne sont visiblement pas considérés comme ayant besoin d'un tel savoir. Pourtant, comme nous l'avons déjà évoqué, la négociation est l'une des rares compétences transverses que nous exerçons tous au quotidien.

c. Les experts

Les experts sont ceux qui pratiquent leur métier au quotidien en mettant à l'épreuve du terrain les connaissances théoriques qu'ils ont apprises. Ils sont à la croisée des chemins et additionnent les points forts du sachant et du praticien. Pour nous, un expert est quelqu'un qui a survécu à des expériences.

• Une expertise transverse

La réalité reste le meilleur des laboratoires de recherche, et les experts s'y rendent chaque jour. Depuis le développement des recherches et des échanges sur le thème des négociations complexes, le nombre d'experts, au sens de ceux qui apprennent et qui pratiquent ce qu'ils apprennent, s'est considérablement accru. Cette augmentation s'est faite non seulement au bénéfice de la négociation elle-même, qui élargit son influence et conquiert sa légitimité de compétence-clé, mais également au bénéfice de tous les métiers de l'entreprise qui viennent s'enrichir des apports de la négociation : séminaires de leadership, apprentissage de la gestion des émotions, formation à la gestion du stress ou à la préparation mentale…

Anecdote de Marwan Mery

La transversalité des expériences

« J'exerce un métier qui me permet en l'espace d'une semaine de former des diplomates, d'assister un comex dans le cadre d'une gestion de crise, de conduire une négociation sociale, de préparer en amont une négociation commerciale avec une équipe de *key account managers*, de monter une équipe pour gérer une extorsion en cours et de donner une conférence sur la relation patients à des neurologues afin de lutter contre l'inobservance thérapeutique. Cette richesse *transversale*, qui se renouvelle chaque semaine, est inestimable aussi bien dans les rencontres que dans les échanges qui me

permettent de solidifier mon expérience et mon expertise de jour en jour. On ne progresse jamais aussi vite et on ne va jamais aussi loin en restant uniquement dans son cadre de référence. »

• Un équilibre entre la théorie et la pratique

La principale difficulté des experts reste de conserver un parfait équilibre entre l'apprentissage théorique et la mise en pratique opérationnelle. Ainsi, l'expert doit pouvoir justifier d'au moins 30 % de son temps de travail en négociation active. En ce qui concerne le maintien en compétences théoriques, il est difficile d'exiger un nombre d'heures minimal de formation, mais ce serait un moyen efficace de conserver le niveau technique des négociateurs : une forme de carnet de bord de la formation individuelle en négociation.

FOCUS

Le danger des « experts » de tout et de rien

Lors de la crise du Covid-19 et des multitudes de débats qui ont émaillé cette situation sanitaire inédite, des experts qui n'en étaient pas sont venus apporter plus de confusion que de clarté.

L'ultracrépidarianisme, ou le fait de se croire expert de ce qu'on ne connaît pas, touche aussi le domaine de la négociation. Faute de compétences et de conscience professionnelle, certains individus en quête de reconnaissance et de nouveaux challenges offrent leurs services de *coaching* à des entreprises pour les assister dans leurs négociations.

Si la plupart de ces services ferment leurs portes pour des raisons évidentes, certains parviennent cependant à s'infiltrer en activant leur réseau ou en n'hésitant pas à embellir fortement leur CV, notamment en prétextant une expérience qu'ils n'ont pas. Une entreprise d'Oil & Mining a même perdu un otage lors d'un kidnapping de plusieurs de ses salariés après avoir fait appel à un soi-disant expert en négociation qui arguait fièrement savoir gérer tous types de situation. La seule expérience dont ce jeune négociateur jouissait était un poste de vendeur senior de dix ans dans une société informatique. Une personne a donc perdu la vie à cause de l'incompétence et de l'immoralité d'un individu en mal d'expériences décalées et fan de séries américaines.

Comme pour un recrutement, si une entreprise souhaite être assistée dans le cadre d'une négociation ou simplement être formée, elle doit vérifier :

– la solidité de l'entreprise (CA, profils des intervenants, implantation nationale et internationale…) ;

– l'expérience réelle des intervenants (missions, secteurs d'activité, expertise technique…) ;

– le *track record* des intervenants (exiger au moins trois références distinctes) ;

– les diplômes des intervenants, dans certains cas.

2 S’approprier le savoir

L’appropriation des savoirs par chaque collaborateur de l’entreprise devrait être une priorité dans les organisations, quels que soient leur taille et leur secteur d’activité. Pourtant, la formation est l’une des premières choses que l’on met de côté quand il faut diminuer les budgets. Les formations en négociation ne font pas exception à ces restrictions, bien que cette compétence transverse soit fondamentale dans tous les métiers de l’entreprise.

FOCUS

Quand la formation surpasse la stratégie

Dans un monde toujours plus complexe, les contraintes budgétaires et les restrictions de moyens augmentent, et en même temps, les entreprises doivent faire face à des actions concurrentielles de plus en plus agressives, elles se doivent de protéger leurs collaborateurs. Lorsqu’une entreprise réduit ses budgets, elle commence généralement à réduire le budget formation. Pourtant, les directions de la formation sont devenues plus importantes que les directions de la stratégie : connaître la direction à suivre, c’est bien mais donner à ses équipes les compétences pour y parvenir c’est mieux.

Les formations de qualité sont rares, elles sont précieuses et utiles pour ceux qui les suivent. Cependant, on observe fréquemment que le prix de la formation prime sur la qualité de l’enseignement et la pertinence des contenus. Mais peut-on encore acheter la formation en fonction du seul critère de prix ? Investir dans un programme de qualité est, certes, un investissement financier, mais quel est le gain réel qu’il génère sur le long terme ? Il ne s’agit pas de cocher une case dans un dossier individuel, mais de donner les moyens aux équipes d’être préparées, efficaces et de se sentir protégées quand les temps se font plus durs. Les entreprises qui investissent massivement sur la formation de leurs équipes ont compris l’essentiel.

Anecdote de Laurent Combalbert

La formation est le gilet pare-balles des collaborateurs

« Lorsque j'ai commencé ma carrière dans la police, j'ai eu la chance de diriger des unités spécialisées dans les violences urbaines et le maintien de l'ordre en zones sensibles, des unités appelées SPI. Au milieu des années 1990, nous nous sommes trouvés confrontés à des actions de violence d'un nouveau genre, nous obligeant à faire face à de fréquentes ouvertures du feu : les conflits dans les Balkans constituaient une manne d'approvisionnement facile pour les banlieues françaises, et nous avions face à nous des individus armés, contre lesquels nous n'étions pas correctement équipés. Le Service central, dont je dépendais, a demandé à ma compagnie de tester divers gilets pare-balles pour équiper les SPI. Nous avons alors commandé plusieurs modèles, testé leur fiabilité, leur facilité d'utilisation et leur confort. Le résultat des tests était sans appel, un gilet pare-balles sortait clairement du lot : plus efficace, plus léger et de meilleure longévité. Cependant, c'était aussi le plus cher. L'un des responsables du choix final a prononcé cette phrase terrible : "Pas ce gilet-là, il est trop cher !" Le prix du gilet était un critère plus important, à ses yeux, que sa qualité. Pour moi, cela signifiait : "Peu importe la sécurité de mes équipes !" Seul le prix importait… J'ai gardé un souvenir amer de ce moment. »

La transmission des acquis ne s'improvise pas. L'assimilation des connaissances nécessaires à l'exercice de la négociation, ainsi que leur appropriation par ceux qui vont les utiliser reposent sur trois temps majeurs : apprendre, comprendre et ancrer.

Figure 10.2 L'assimilation des connaissances en négociation

a. Apprendre les savoirs de la négociation

L'acquisition de compétences permet d'acquérir les outils nécessaires afin de se sentir capable d'agir : nous l'avons vu dans le chapitre 2 relatif au pouvoir et au leadership, le sentiment d'être acteur des situations participe au pouvoir personnel et à la confiance en soi du négociateur. L'apprentissage des savoirs fondamentaux en négociation relève de ce travail, sur la confiance en soi, pour toute personne formée.

Les savoirs fondamentaux en négociation sont généralement dispensés par les sachants et/ou par les experts.

- **Les sachants**, ceux qui ont étudié et analysé des centaines de situations de négociation, enseignent les principes théoriques régissant les relations entre les protagonistes de la négociation : stratégies et tactiques, théorie des jeux, psychologie de la relation.
- **Les experts**, qui pratiquent pour valider le savoir, expliquent la manière d'utiliser le savoir en situation, en se basant sur ce qu'ils ont appris au fil des expériences vécues.

L'apprentissage, en négociation, implique l'acceptation que cette discipline ne repose pas uniquement sur du comportement (*soft-skill*), mais également sur un corpus technique important, structuré et organisé afin d'être pragmatique et opérationnel.

Exemple

« Je ne savais pas que je ne savais pas. »

- Frantz est un bon négociateur, habitué à gérer des relations complexes. Il est infirmier en chef dans un grand centre hospitalier à l'ouest de l'Allemagne. Toute l'année, il rencontre, ainsi que ses équipes (essentiellement féminines) des situations de crise : patients éméchés, familles agressives, malades refusant telle ou telle prise en charge pour des raisons culturelles ou religieuses…
- Au cours d'une formation sur la gestion des profils complexes, Frantz touche du doigt son incompétence inconsciente : il n'arrive pas à gérer les patients ou les accompagnants très imbus d'eux-mêmes, ceux qui expliquent aux infirmières ce qu'il faudrait faire alors qu'ils n'ont pas la compétence pour le justifier, ou ceux qui s'imaginent supérieurs aux autres. En fait, Frantz n'a jamais reçu de formation spécifique à la gestion de la relation avec des égocentriques ou des narcissiques. Il est donc normal qu'il ne sache pas le faire puisque personne ne lui a jamais appris. Encadré par un psychologue (sachant) et un négociateur professionnel (expert), il a intégré des savoirs pour la gestion des prochains cas qu'il rencontrera. À la fin de la journée de formation, il dit à ses formateurs et à ses collègues présents : « Je ne savais pas que je ne savais pas. »

On ne peut pas appliquer une technique que l'on ne connaît pas, même en tant que négociateur expérimenté. Il existe cinq « situations de savoir » potentielles : la compétence connue, la compétence inconnue, l'incompétence connue, l'incompétence inconnue et l'incompétence refusée.

• La compétence connue

C’est celle qui donne la confiance en soi et le « savoir agir » : « Je sais ce que je sais faire, et je le fais bien. » Quand un négociateur se forme régulièrement, il approfondit et ancre dans la durée ses compétences connues, pour maintenir son niveau d’efficacité.

Figure 10.3 Compétences et incompétences

• La compétence inconnue

Dans ce cas, « je sais ce que je ne sais pas faire ». Pour le négociateur, c’est l’acceptation qu’il lui manque une compétence technique, dont il sait qu’elle existe, mais qu’il ne possède pas à ce jour. Cette reconnaissance est la première pierre de l’apprentissage et du perfectionnement : celui qui « ne sait pas ce qu’il ne sait pas faire » n’est pas prêt à l’apprendre.

• L’incompétence connue

L’incompétence connue concerne le négociateur qui sait ne pas savoir faire quelque chose mais qui n’a pas conscience de l’existence d’une compétence pouvant venir combler ce manque. Il agit de manière empirique, en essayant de résoudre des problèmes que d’autres ont déjà résolus.

Notre conseil

Les échanges entre négociateurs et professionnels permettent de connaître les compétences utilisées par les autres mais que nous ne connaissons pas nous-même.

N’hésitez pas à participer à ce type de rencontres dès que l’occasion se présente, elles vous permettront de découvrir des savoirfaire et des techniques nouvelles.

• L’incompétence inconnue

L’incompétence inconnue fait partie des situations de savoir les plus complexes : le négociateur ne sait pas qu’il ne sait pas faire, et ses actions sont inefficaces, voire ineffectives, sans pour autant qu’il essaye de les compenser.

Exemple

Chef de groupe

- Dans une équipe spécialisée d’une police européenne, un groupe régional de négociateurs s’est formé pour faire face aux situations de prise d’otage. Constituée depuis cinq ans de policiers volontaires et motivés, cette équipe a acquis une compétence qui commence à être reconnue au sein même de la police nationale du pays. Alors que personne ne croyait vraiment à la viabilité de ce projet, aujourd’hui, tout le monde veut s’approprier les succès de ces négociateurs.
- Un des chefs de police nomme à la tête de l’équipe un officier-chef de groupe qu’il connaît et qui lui est totalement dévoué : cet officier n’a aucune compétence technique en négociation mais comme il possède le titre de « chef du groupe Négociation », il se croit capable de faire aussi bien, voire mieux, que ses subordonnés. Fort de son incompétence inconsciente, il prend systématiquement le rôle de N1 (négociateur au contact) sur toutes les situations gérées par son équipe, avec une efficacité largement inférieure à celle démontrée par cette même équipe avant son arrivée. Comme il ne comprenait pas les techniques utilisées par ses collègues, il a décidé de balayer d’un revers de manche tout ce qui se faisait auparavant en déclarant : « Tout est à faire ici, rien ne fonctionne ! »

• L’incompétence refusée

L’incompétence refusée est fréquente : « Je suis persuadé de savoir faire ce que je ne sais pas faire, et je refuse de reconnaître que je ne sais pas faire. » Cette situation est la plus difficile pour amorcer un processus d’apprentissage. Le négociateur juge inutile tout apport technique ou comportemental pouvant l’aider à combler un manque qu’il refuse lui-même d’envisager. Dans ce cas, il est fréquent que le négociateur choisisse de dénigrer la compétence permettant de venir combler cette incompétence inconnue.

Exemple

Chef de groupe (suite)

- Plutôt que de reconnaître qu'être chef du groupe Négociation ne fait pas de lui un négociateur (*cf.* exemple précédent), et d'apprendre de ses équipiers les bases nécessaires, l'officier nommé par le chef de police dénigre systématiquement le travail de ses collègues : il remet en cause leur formation initiale ou les techniques qu'ils utilisent. Après une année sous son commandement, le groupe perd peu à peu ses membres fondateurs, ces derniers préférant partir plutôt que de subir l'incompétence refusée de leur chef. Celui-ci s'entoure alors de jeunes policiers novices pour ne pas risquer de mettre en évidence son incompétence. Au détriment de l'efficacité de l'équipe…

L'apprentissage des savoirs de la négociation, prise comme une méthode de résolution des conflits créatrice de valeur ajoutée, devrait être organisé le plus tôt possible dans les parcours éducatifs et les cursus scolaires.

PAROLE D'EXPERT

Apprendre les bénéfices de la négociation dès le plus jeune âge

Julie Crouzillac, présidente d'ADN Kids!

L'initiative ADN kids ! (*www.adn-kids.com*) est le premier programme de sensibilisation à la négociation pour les enfants et les adolescents. Il s'adosse à l'expérience opérationnelle des auteurs de cet ouvrage, Laurent Combalbert et Marwan

Mery, négociateurs professionnels, en adaptant leur référentiel de terrain PACIFICAT aux enfants. Quatre notions-clés de la négociation y sont abordées et expérimentées.

1. La gestion des émotions

Les émotions sont la clé de la relation et il n'existe pas de négociation sans relation. Il est donc primordial de prendre en compte les émotions, leur rôle et leur impact dans une négociation, quelle qu'elle soit. À l'âge où les grands bouleversements physiologiques impactent le fonctionnement des jeunes et perturbent leur relation au monde, il nous paraît incontournable de partager avec eux les sept émotions universelles, leur rôle dans une négociation, leur légitimité tout en les sensibilisant aux pièges des débordements émotionnels. Tout cela se révèle une véritable découverte sur eux-mêmes et les autres. Ils prennent conscience d'une nouvelle composante qui, quand elle est connue et gérée, peut faciliter leur relation aux autres et au monde.

2. La création du lien avec une personne opposée

En se basant sur le travail lié aux émotions, on évoque avec les enfants les notions de posture et d'enjeu qui régissent certaines relations. Ils prennent alors conscience que les choses ne sont pas toujours ce qu'elles semblent être. Ils apprennent que bien souvent, on s'épuise à traiter la conséquence d'un problème sans véritablement agir sur la cause. Leur donner des techniques pour *cibler le problème* et comprendre véritablement les ressorts d'une situation leur permet d'aller plus vite dans la résolution des conflits (en posant les bonnes questions et en ayant la bonne posture et les bons réflexes) ainsi que de se préserver émotionnellement et humainement.

3. La gestion du conflit

Nous élevons nos enfants dans l'idée que le conflit est négatif et qu'il est à éviter afin de préserver les relations. Or, le conflit en négociation est une notion qui permet d'enrichir un échange et une relation à condition de le gérer de la bonne façon. Pour cela, il faut tout d'abord comprendre que le conflit est le résultat d'un désaccord, de deux avis ou deux envies qui différent et que les deux opinions méritent d'être étudiées ou à tout le moins creusées. Peut-être qu'à l'issue d'un conflit, une nouvelle option, meilleure et plus satisfaisante pour tout le monde, émergera. La seule façon de le découvrir est de faire face, d'oser poser les questions, de rester fidèle à ce que l'on pense tout en faisant preuve d'écoute vis-à-vis de la personne opposée. L'idée est de comprendre que le conflit n'est pas nécessairement quelque chose à éviter : il existe des règles pour qu'il devienne une source de création de valeur au sein d'une relation ou d'un groupe.

4. La confiance en soi

Enfin, la notion fondamentale, primordiale en négociation, qui s'apprend au cours de toute une vie, est la confiance. Transmettre aux plus jeunes le goût de se faire confiance, l'envie de croire en leurs capacités et leurs talents est l'une des plus belles transmissions. C'est le ciment fondateur des adultes de demain, ceux qui modèleront le monde. Au-delà d'une vie personnelle plus sereine et plus enrichissante, c'est la base de relations interpersonnelles (et *a fortiori* dans des situations sous tension) plus honnêtes, plus épanouissantes, véritablement *apprenantes*.

Ainsi, au-delà des notions propres au domaine de la négociation, c'est la transmission de toute l'expérience des négociateurs : leurs apprentissages et leurs conseils et enfin – surtout – cet élan stimulant qui se fait à la jeunesse. Écoutez la négociatrice / le négociateur qui est en vous ! Aiguisez votre

esprit ! Révélez-vous et lancez-vous par le biais de cette discipline de toute une vie qu'est la négociation.

À l'issue de ces messages à portée individuelle qui permettent aux enfants d'aujourd'hui d'être mieux armés pour faire face aux situations de conflit, c'est tout le collectif qui en bénéficiera demain. Ensemble, ils se parleront, ils iront plus loin en ayant conscience des clés à utiliser pour œuvrer vers un accord satisfaisant et seront finalement, grâce au savoir transmis, des adultes mieux équipés dans leur rapport à l'autre et leur rapport au monde.

b. Comprendre les dynamiques entre les savoirs et les situations

La compréhension des mécanismes stratégiques, tactiques, techniques et psychologiques qui participent à une négociation est fondamentale dans l'exercice de la profession de négociateur. De la compréhension résultent l'adaptation et l'improvisation : un négociateur ne peut oser sortir du cadre qui lui a été appris s'il ne comprend pas l'articulation entre chacune des méthodes qui lui a été enseignée.

Exemple

- Il est possible d'user de l'humour dans certaines situations de négociation : pour déjouer une fausse position (chapitre 5), pour faire face à certains types de profils complexes (chapitre 4) ou pour faire redescendre la pression quand les échanges se tendent et que le contexte s'y prête. Dans tous ces cas, l'humour est une technique appropriée, mais la façon de l'utiliser dépend de l'objectif recherché et du contexte spécifique. Un négociateur qui n'a pas compris la dynamique de l'utilisation de l'humour en négociation peut faire un trait d'esprit mal à propos ou complètement contre-productif.

Comprendre l'utilisation des savoirs, c'est apprendre à improviser. Pour cela, la négociation ne relève pas de bonnes réponses mais simplement de bonnes questions, auxquelles le négociateur se doit de répondre, au cas par cas, pour être efficient.

FOCUS

L'ouverture d'esprit et les « compétences floues »

Nous avons évoqué dans l'introduction de cet ouvrage la notion de « compétences floues » dont les dynamiques, résultats et effets ne sont pas connus à l'avance et qui ne sont donc pas scientifiques mais contribuent à développer le quotient d'insécurité.

Être formé à des compétences floues provoque une ouverture d'esprit propice au doute, bien plus qu'en se cantonnant à des compétences dures, dont les résultats sont anticipables. Il est donc enrichissant de s'intéresser à plusieurs matières, plusieurs disciplines complémentaires pour conserver le bon équilibre entre la certitude et le doute et ainsi améliorer l'appétence à l'improvisation.

L'exercice de mise en situation est le moyen le plus efficace pour intégrer la compréhension des dynamiques permettant d'adapter le savoir aux situations.

> L'exercice de négociation consiste à créer une situation « sur table » afin de travailler un, voire deux points techniques maximum. L'exercice fait l'objet d'un débriefing individuel.

Il ne faut pas seulement se contenter d'exercices juste pour le principe d'en faire, chaque exercice doit avoir pour objectif un ou deux thèmes de travail et fournir une grille de débriefing donnant la possibilité au participant d'un auto-débriefing et d'un débriefing par le formateur. L'étude des modalités des exercices de négociation sera approfondie dans la section 2.

c. Ancrer les acquis

La troisième étape du processus d'apprentissage en négociation consiste à ancrer les acquis afin qu'ils deviennent systématiques, c'est-à-dire intégrés dans un système intellectuel : pour ce faire, rien de mieux que les entraînements.

L’entraînement de négociation consiste à créer une situation reproduisant la réalité afin de travailler des combinaisons de points techniques. L’entraînement fait l’objet d’un débriefing collectif.

L’étude des modalités des entraînements de négociation sera approfondie dans la section 3.

FOCUS

Exercice *vs* entraînement

Les notions d’exercices et d’entraînement sont parfois confondues dans les formations de négociateurs. Elles sont pourtant différentes dans leurs objectifs, leur durée, leurs modalités d’application et leurs modalités de débriefing.

Tableau 10.1 Exercice vs entraînement

	Objectif	Durée	Modalités	Débriefing
Exercice	Comprendre un ou deux points techniques	60 minutes maximum	Cas précis et contexte fixé à l’avance	Auto-correction Correction individuelle par le formateur
Entraîne-ment	Ancrer les acquis par la mise en œuvre de combinaisons de points techniques	60 minutes minimum	Mise en situation complexe et contexte évolutif, au plus proche de la réalité	Auto-débriefing Débriefing d’équipe Débriefing collectif par le formateur

L’ancrage des acquis est également le sujet du débriefing, traité lors du chapitre précédent. Les situations réelles que vit un négociateur représentent un terrain d’apprentissage fabuleux pour celui qui est prêt à consacrer du temps à un débriefing approfondi.

d. Performances et compétences

Au fil des rencontres avec des négociateurs professionnels, et à l'étude de leur efficacité générale, nous avons pu identifier trois catégories de performances :

- **La performance personnelle** : elle relève essentiellement du travail sur soi et de la connaissance de soi. Elle repose sur une bonne analyse de ses points forts et de ses points faibles, pour renforcer les premiers et combler les seconds.
- **La performance collective** : elle résulte du fonctionnement de l'équipe, de sa dynamique et de la manière de la faire fonctionner avec agilité.
- **La performance relationnelle** : c'est la performance de la négociation interpersonnelle, l'aptitude à créer du lien entre les individus, que ce soit pour les engager dans un OCP, ou pour gérer des conflits complexes.

Figure 10.4 Les trois performances du négociateur

Pour chacune de ces performances, plusieurs sortes de compétences sont nécessaires. Elles dépendent du niveau d'expertise recherché ou du moment où elles sont enseignées :

- **Les compétences essentielles** : elles sont indispensables à l'exercice de toute profession car elles sont nécessaires à l'efficacité personnelle, à la confiance en soi et au fonctionnement en groupe.

- **Les compétences complémentaires** : elles viennent compléter et supporter les compétences essentielles en approfondissant certains sujets ou en abordant de nouveaux thèmes, plus techniques, plus complexes.
- **Les compétences spéciales** : elles s'adressent seulement à certaines personnes selon leur métier ou leur spécialité.

Tableau 10.2 Performances et compétences

Type de performance	Compétences essentielles	Compétences complémentaires	Compétences spéciales
Performance personnelle	Analyse ADN Insider La connaissance de soi La gestion du stress	Le charisme La gestion des émotions Biais cognitifs	La performance sous haute intensité NSTAA
Performance collective	Les bases de l'agilité collective Le leadership	La prise de décision La gestion des conflits Biais décisionnels	La prise de décision sous stress
Performance relationnelle	L'écoute active L'empathie L'assertivité	Les *Tactical Listening Skills (TLS)* Les stratégies relationnelles	La détection du mensonge TLS avancés Les profils complexes Lecture comportementale

SECTION 2

L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTENCE DU NÉGOCIATEUR

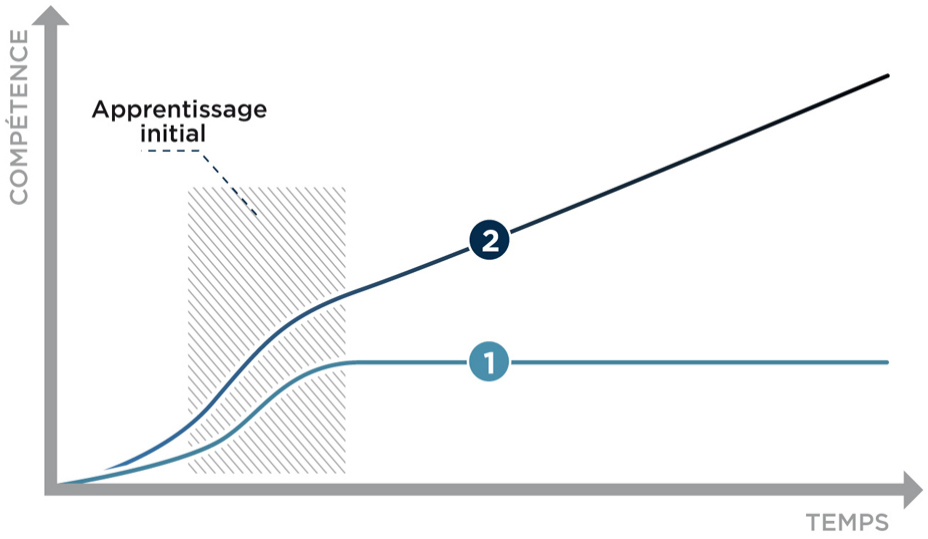
Comme toute discipline relative au facteur humain, la négociation est en perpétuelle évolution : le passage des principes de la négociation raisonnée aux principes de la négociation complexe s'est déroulé en quelques années à peine, et plus des deux tiers des techniques et méthodes enseignées aujourd'hui dans les cours de négociation ne l'étaient pas il y a encore dix ans. Cette évolution permanente impose aux négociateurs de toujours rester à l'écoute sur leurs savoirs et de continuellement se remettre en question.

Une fois formé, chaque négociateur doit maintenir son niveau de compétence au-delà de ce qu'il a acquis lors de sa formation initiale. On

constate deux évolutions caractéristiques de la courbe d'apprentissage d'un négociateur :

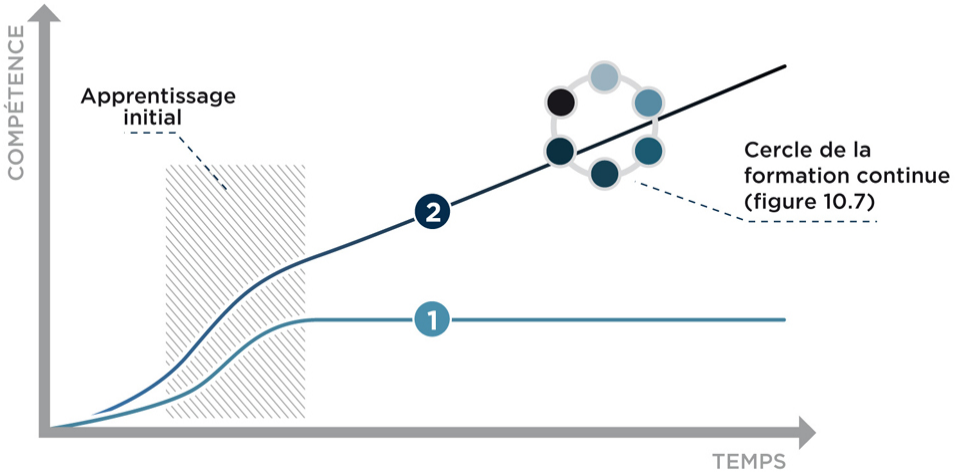
- **La première courbe d'apprentissage** (figure 10.5, courbe 1) s'élève rapidement lors de la formation initiale puis reste stable dans le temps. Le niveau de négociation est bon mais ne progresse presque pas. Il peut même régresser dès que le négociateur cesse de pratiquer.
- **La seconde courbe d'apprentissage** (figure 10.5, courbe 2) s'élève rapidement lors de la formation initiale, mais contrairement au premier cas, elle continue à s'élever, plus ou moins vite, caractérisant ainsi la progression constante du négociateur qui maintient et même accroît son niveau de connaissance.

Figure 10.5 La courbe d'apprentissage en négociation



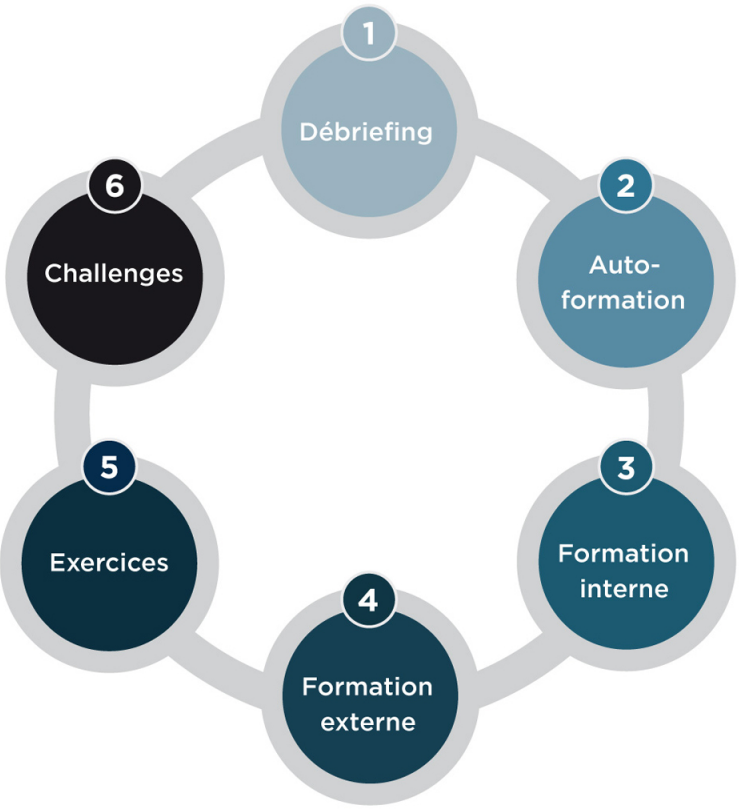
Lorsque l'on examine ce qui différencie les négociateurs de la courbe 1 de ceux de la courbe 2, on constate que ces derniers participent régulièrement à une ou plusieurs des actions du cercle de maintien en compétence du négociateur.

Figure 10.6 La courbe d’apprentissage en négociation et le cercle de la formation continue



Le cercle de la formation continue du négociateur représente toutes les démarches d’auto-formation, de formation ou d’apprentissage que chacun peut effectuer pour développer sa compétence et maintenir son niveau de performance. Il enchaîne, de manière successive ou simultanée, plusieurs actions dont les modalités sont complémentaires mais indispensables au maintien et au développement des savoir-faire et de l’efficacité opérationnelle du négociateur.

Figure 10.7 Le cercle de la formation continue du négociateur



1 Les débriefings

Les débriefings constituent la première phase de l'amélioration continue du négociateur. Ils ont fait l'objet d'un développement spécifique dans le chapitre précédent, ils ne seront donc pas évoqués ici dans leur aspect technique. On peut distinguer deux types de débriefings susceptibles d'être intégrés dans un processus de formation continue : les débriefings internes et les débriefings externes.

a. Les débriefings internes

Les débriefings internes sont ceux que le négociateur mène au sein de son équipe. Bien que parfois négligés, ils sont pourtant une étape importante du

maintien de la compétence au sens où ils permettent l'ancrage des savoirs par la pratique sur le terrain.

b. Les débriefings externes

Il est possible de distinguer deux sortes de débriefings externes :

- **Les débriefings intra-entreprise** : ils sont organisés par plusieurs services au sein de la même entreprise, et chaque collaborateur est libre de participer. L'avantage réside dans le fait que la confidentialité des échanges est garantie puisque tous les participants travaillent pour le même employeur, voire la même direction. L'inconvénient consiste en ce que les sujets de négociation risquent tous de tourner autour de la même thématique ou du même secteur d'activité : ceci nuit à l'ouverture d'esprit et à la multiplication des expériences.
- **Les débriefings inter-entreprises** : ils convient des personnes d'entreprises différentes pour permettre des échanges transverses concernant des thématiques variées. La confidentialité des discussions doit cependant être garantie pour que les apports des intervenants puissent être authentiques et pertinents.

Exemple

Échange d'expérience

Max travaille dans une société appartenant à un grand groupe international, regroupant plus de vingt entreprises et travaillant sur des secteurs aussi variés que la téléphonie, le stockage de données, la vente en ligne ou le covoiturage. Chacune de ces sociétés dispose d'un service commercial, et l'ensemble de ces services représente, globalement, plus de 300 commerciaux. Chaque mois, le débriefing d'une négociation est organisé à l'heure du déjeuner, débriefing auquel sont conviés tous les commerciaux qui le désirent. Les deux seules contraintes sont l'obligation de réserver sa place d'un mois sur l'autre et de signaler si le cas évoqué peut représenter un conflit d'intérêts. À l'issue de la présentation réalisée par l'un des commerciaux ou par une équipe, chacun est libre de poser les questions qu'il souhaite pour apprendre de l'expérience des autres.

Ce type de débriefing transverse et inter-organisations est intéressant pour plusieurs raisons dans l'apprentissage du négociateur :

- **L'ouverture d'esprit** : la découverte de négociations, de contraintes ou de profils de partie adverse différents et/ou décalés

offre la possibilité au négociateur d'améliorer la perception de son métier et d'envisager de nouvelles expériences.

- **La valorisation de celui/ceux qui débriefent** : les négociateurs qui présentent leur travail et leur débriefing aux autres peuvent se mettre en avant et se valoriser vis-à-vis de leurs pairs ou d'autres organisations. Ils peuvent aussi proposer une réflexion aux autres sur les techniques et les méthodes qu'ils développent dans le cadre de leur activité professionnelle.
- **La création du réseau** : en rencontrant d'autres négociateurs, les participants aux débriefings inter-entreprises ou inter-organisations vont développer leur réseau de connaissances et d'échanges, propice à l'apprentissage et favorable à la collecte de renseignements lors de l'analyse du contexte d'une négociation.

Exemple

INWG : *International Negotiators Working Group*

L'INWG, le groupe de travail des négociateurs internationaux a été créé en 2000 par le FBI afin d'améliorer les méthodes de négociation, d'harmoniser les procédures au-delà des frontières et de développer un réseau international de négociateurs de police ou de forces d'intervention. L'INWG regroupe des membres de nombreuses agences de police internationales, qui se rencontrent chaque année pour échanger leurs connaissances, leurs expériences et les derniers développements ou tactiques concernant les négociations relatives aux prises d'otage, aux enlèvements ou aux actions terroristes. La conférence annuelle INWG, tenue chaque année dans un pays différent, offre aux négociateurs l'occasion d'apprendre, de créer des réseaux et de nouer des contacts internationaux.

2 L'auto-formation

Chaque négociateur devrait pouvoir consacrer une partie de son temps à son auto-formation, c'est-à-dire au développement de son savoir-faire. Pour un engagement optimal, cela doit être fait à son initiative et au moment le plus opportun pour lui. Plusieurs moyens sont à sa disposition, selon son emploi du temps ou les opportunités personnelles dont il dispose. Nous en citerons deux principalement, les lectures et les conférences.

a. Les lectures

La lecture d’ouvrages et de revues au format papier, au format électronique ou même en ligne, est certainement le moyen le plus simple de s’assurer une auto-formation de qualité. Les titres, sujets et formats sont infinis et peuvent satisfaire tous les négociateurs, même les plus exigeants. On peut distinguer plusieurs types de lectures, la liste ci-dessous étant non exhaustive :

- **Les ouvrages techniques sur la négociation** : il s’agit de livres traitant de la négociation comme d’un objet de recherche et de transfert des savoirs. Ils peuvent aborder la négociation sous un angle généraliste, ou bien aborder des aspects très spécifiques, comme la négociation salariale en entreprise ou la diplomatie internationale.
- **Les ouvrages de récits de négociation** : ces ouvrages racontent des situations de négociation, telles qu’elles ont été vécues par leurs auteurs, ou telle qu’elles ont été rapportées par des observateurs. Il peut s’agir de négociations contemporaines, qui traitent par exemple des discussions sur les accords de Paris, ou de négociations historiques revenant sur les grands moments de l’histoire, comme les accords de Yalta.
- **Les ouvrages traitant de sujets annexes à la négociation** : la négociation est un sujet vaste qui draine une multitude de thèmes corollaires. Il en est de même pour les lectures associées à la négociation dans lesquelles figurent : des livres de psychologie ou de psychiatrie, des ouvrages sur le leadership ou le charisme, ou encore des revues relatives au management au sens large, telles que la *Harvard Business Review* ou la *Business Digest*.
- **Les magazines d’actualité** : les magazines d’actualité, tels *Le Point* en France, *Der Spiegel* en Allemagne ou *Time Magazine* aux États-Unis, sont remplis de récits et d’analyses de négociation qui, selon la pertinence et l’expérience de leurs auteurs, sont de sérieuses sources d’apprentissage pour un négociateur.

Exemple

Lectures programmées

- Gwenaëlle est une négociatrice avertie : elle consacre une partie de son temps libre à la lecture d'ouvrages relatifs à la négociation ou à des sujets connexes. Malgré un emploi du temps extrêmement chargé, elle parvient à lire un livre par semaine : « Je programme les temps de lecture dans mon agenda, ce qui me permet de bloquer trois fois deux heures par semaine pour pouvoir dévorer les derniers livres parus sur mes sujets de prédilection. Mon assistant dispose de mon agenda partagé, et il sait parfaitement que les créneaux que je me fixe pour la lecture sont sacrés, et qu'ils ne peuvent être modifiés qu'en cas d'absolue nécessité. »

Figure 10.8 Fiche de lecture type pour un livre de négociation

	Titre :
	Auteur :
	Éditeur : Année d'édition :
	Mots-clés :
	Thèmes abordés :
	Sujet 1 :
	Enseignement tiré : Exemple :
	Sujet 2 :
	Enseignement tiré : Exemple :
	Sujet 3 :
	Enseignement tiré : Exemple :

Il est intéressant de garder des traces des lectures que l'on a trouvé les plus intéressantes. Il est possible de le faire au moyen d'une fiche de lecture qui permettra de se remémorer les principes abordés dans l'ouvrage et de pouvoir s'y replonger pour aller chercher des compléments d'information si nécessaire (figure 10.8).

b. Les conférences

Pour celui ou celle qui s'intéresse au sujet, il est assez facile de trouver des conférences sur la négociation au sens large ou sur les sujets qui lui sont associés. Elles ne sont pas toutes de même intérêt ou de même valeur en termes d'apprentissage, mais elles offrent, pour la plupart gratuitement,

l'accès à des informations ou à des témoignages susceptibles d'enrichir tout négociateur curieux. Il est possible de suivre des conférences principalement de deux manières : en présentiel ou sur Internet.

• Les conférences en présentiel

De nombreuses entreprises font intervenir des conférenciers auprès de leurs collaborateurs. L'objectif est de leur faire découvrir un métier décalé, une expertise atypique ou une histoire hors du commun. Par ce biais, et sur des durées relativement courtes, chacun peut s'enrichir des expériences de conférenciers passionnants. L'inconvénient de ces conférences est qu'elles ont souvent lieu de façon épisodique, et sur des sujets imposés.

Certains experts délivrent des conférences publiques, qui permettent au grand public de venir découvrir leurs compétences, leurs expériences et d'en tirer des enseignements transposables dans leur quotidien. Généralement payantes, ces conférences représentent une mine d'informations.

• Les conférences sur Internet

Les conférences accessibles par Internet présentent des avantages non-négligeables : pour la plupart gratuites, accessibles à toute heure du jour ou de la nuit, il en existe sur des milliers de sujets, présentés par des conférenciers aux profils les plus variés, et il est possible de les voir et revoir autant de fois qu'on le souhaite.

Parmi les conférences accessibles facilement sur Internet, citons les conférences TED, qui proposent, essentiellement en anglais, des centaines de témoignages dont la durée ne dépasse pas 18 minutes par intervenant. Les sujets y sont extrêmement variés et les orateurs sont souvent de grande qualité.

FOCUS

Les conférences TED

La conférence TED, fondée en 1984 par Richard Saul Wurman et Harry Marques, se déroule chaque année depuis 1990. Dirigée depuis par Chris Anderson, la conférence TED appartient à un organisme à but non lucratif, *The Sapling Foundation*, consacré à la diffusion d'idées nouvelles, et dont la croyance essentielle est : « *La puissance des idées pour changer le monde.* »

3 La formation interne

La formation interne est un formidable outil de développement et de maintien des compétences des négociateurs. Ce qui caractérise la formation interne, c'est qu'elle fait appel aux ressources de l'entreprise elle-même, qui se charge de trouver les formateurs au sein de ses propres collaborateurs, ainsi que de la conception du module de formation, de son contenu pédagogique et de l'organisation de son déroulement. La formation interne peut être réalisée sur le lieu de travail ou en dehors des locaux de l'entreprise.

Ce mode d'apprentissage, au-delà des économies budgétaires qu'il permet parfois de réaliser, développe aussi ce que l'on appelle la formation informelle.

> La formation informelle se déroule en dehors du cadre d'action de formations organisées, comme le sont, par exemple, les stages ou le e-learning. Les actions de formation informelle sont le binômage, les débriefing internes, ou le recours à un référent dès lors que la situation le permet.

a. Une bonne adéquation avec le métier

Qui maîtrise le mieux les savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier que les collaborateurs de l'entreprise ? Le recours à la formation interne est un excellent moyen d'identifier et de dégager les connaissances-métier, de les formaliser et de les développer. Elle permet une parfaite adéquation entre

les besoins d’apprentissage et les connaissances à transmettre, aussi bien sur le fond que sur la forme.

En négociation, les spécificités de chaque métier imposent de l’adaptation. Le référentiel PACIFICAT permet d’intégrer dans chacune de ses étapes des contraintes ou des techniques spécifiques pour le rendre opérationnel en toute situation.

b. La valorisation des formateurs internes

Le recours à des formateurs internes met en valeur les savoir-faire détenus au sein de l’organisation, et valorise également ceux qui les délivrent. Mais cela impose plusieurs conditions :

Notre conseil

Attention, ne devient pas formateur qui veut. La connaissance ou l‘expertise d’un métier ou d’une technique ne garantit pas la capacité à la transmettre. Pour devenir formateur interne, au-delà de la connaissance technique, il faut acquérir la connaissance pédagogique pour apprendre à transmettre son savoir. Suivez des formations à la pédagogie et auxméthodes d’apprentissage qui vous apprendront à marquer les participants et à leur permettre une appropriation optimale des connaissances.

- **Savoir identifier les formateurs internes** : trouver des formateurs internes n’est pas aussi facile qu’on peut le supposer. Ce travail d’identification implique que les managers l’intègrent dans leur mission, au même titre que la gestion de l’équipe. L’entretien annuel d’évaluation est un bon moment pour mettre en évidence des candidats capables et désireux de transmettre leur expertise technique aux autres.
- **Investir du temps dans leur préparation** : organiser une formation demande du temps et l’investissement du formateur interne lui-même. Ce temps doit être intégré au temps de travail. Dans le cas contraire, les volontaires seront peu nombreux.
- **Reconnaître leur investissement personnel** : la participation à une politique de formation interne doit être prise en compte dans un plan d’évolution de carrière. Il s’agit en effet d’un investissement personnel indéniable, au profit de l’entreprise, qui doit participer à la promotion du formateur.

- **Les former à la pédagogie** : apprendre à apprendre, c'est le but des formations à la pédagogie. En effet, tout le monde n'est pas capable de transmettre son savoir, certains ne le seront jamais.

Exemple

Un bon expert mais un mauvais formateur

- Harald est un excellent expert dans son métier de commercial. Il a de très bons résultats, dépasse chaque année les objectifs qui lui sont donnés, et gagne régulièrement le prix du meilleur commercial de l'année dans son organisation. Le manager de Harald lui propose de devenir formateur interne pour dispenser son savoir et améliorer la performance des autres commerciaux de l'équipe. Harald accepte avec enthousiasme et organise sa première journée de formation. Il en réalise une dizaine en trois mois, mais les retours ne sont pas bons : les évaluations par les participants sont désastreuses, seuls 31 % estiment que la formation leur a apporté de nouvelles méthodes, et à peine 12 % sont prêts à la recommander à d'autres collègues.
- En échangeant avec Harald sur ses résultats, le responsable de la formation de l'entreprise constate que les méthodes pédagogiques qu'il utilise sont… inexistantes. Il délivre de manière laconique une journée de formation soporifique. Bien qu'excellent commercial, Harald, sans formation spécifique à la pédagogie, s'est révélé un piètre formateur.

c. Le développement de la transversalité

Le recours à des formateurs internes est aussi un excellent moyen de développer la transversalité au sein de l'entreprise : en découvrant les métiers ou les compétences des uns et des autres, chacun peut se rapprocher des services ou des directions qui ne lui sont pas familières. Quand un formateur prend en main des équipes d'un autre service ou d'une autre direction, ou qu'il propose des jeux de rôle se rapportant à des cas de négociation issus de son propre métier, il favorise la transversalité en évitant la logique de silo.

La formation interne permet par ailleurs un bon partage de la culture d'entreprise : au-delà des connaissances techniques qu'ils transmettent, les collaborateurs expérimentés apprennent aux plus jeunes les valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise.

d. Le *reverse-mentoring*

Quand un formateur interne expérimenté enseigne à des plus jeunes, issus de générations différentes de la sienne, il bénéficie également de leurs connaissances et de leurs différences culturelles. En matière de transformation digitale par exemple, le *reverse-mentoring* est très utilisé quand des *digital natives*[1] de la génération Y[2] apprennent aux générations plus anciennes les avantages des supports numériques.

4 La formation externe

L'objectif de la formation externe est de trouver de la ressource ou des compétences hors de l'entreprise ou de l'organisation qui va en bénéficier. Elle a l'avantage d'apporter un regard neuf sur un sujet ou une matière particulière ainsi que des connaissances nouvelles provenant d'autres secteurs, métiers ou environnements.

a. Valoriser la formation

Ce point peut paraître injuste envers la formation interne évoquée précédemment, mais un formateur externe est souvent considéré comme plus compétent ou plus valorisant qu'un homologue interne à son entreprise.

Exemple

Nul n'est prophète en son pays

- Adrian est DRH depuis près de vingt ans. Il a travaillé dans plus de la moitié des pays de l'Union européenne, comme responsable des ressources humaines dans des sites de production, DRH dans des sièges centraux ou directeur des affaires sociales. Il a une riche expérience, reconnue par ses pairs, et adore la partager lors des formations internes qu'il anime régulièrement.

- L’entreprise d’Adrian décide, dans le cadre d’un programme de formation externe, de faire intervenir un juriste pour présenter certains aspects de la négociation sociale. Cet intervenant extérieur effectue une dizaine de journées de formation, Adrian participant comme auditeur à deux d’entre elles. Pour ce dernier, qui connaît parfaitement le sujet, le juriste est très bon sur les aspects légaux et réglementaires mais très moyen sur les techniques de négociation, qu’il n’a visiblement jamais pratiquées : il évoque des modes d’action qu’il a certainement lus dans des livres, qu’Adrian connaît et qu’il a testés, mais qui n’ont pas fait leurs preuves sur le terrain. Pourtant, les évaluations des participants sont bien meilleures que lorsqu’Adrian lui-même anime les modules consacrés à la négociation sociale. Perçu comme expert et porteur d’une compétence externe qu’ils ont le sentiment de ne pas avoir en interne par les collaborateurs de l’entreprise, le juriste a bénéficié d’un « halo de compétence » bien supérieur à ce qu’il a réellement apporté.

Pour valoriser la formation externe sans que cela ne se fasse au détriment des modules dispensés en interne, il est primordial de les présenter comme complémentaires et non pas opposés.

b. Chercher des compétences

Le recours à la formation externe donne accès à des compétences différentes de celles qui sont disponibles dans l’entreprise ou dans l’organisation : c’est notamment le cas de ce que l’on appelle des *compétences atypiques*[*].

> Une compétence atypique est une compétence technique dont le contenu semble éloigné des besoins du métier auquel elle s’adresse, mais dont les apports et les enseignements sont complémentaires des connaissances essentielles de ce métier.

En négociation, les compétences atypiques sont très nombreuses. En effet, cette matière tourne principalement autour du facteur humain et de toutes les spécialités qui en découlent. Dès lors, les connaissances en psychologie, sociologie, techniques de relation d’aide par exemple, peuvent être tout à fait complémentaires des enseignements de base que l’on trouve dans les programmes de formation dits « classiques ».

Tableau 10.3 Les compétences atypiques en négociation

Compétence	Intérêt pédagogique
Gestion du stress	Maîtrise de soi en situation dégradée
Gestion des émotions	Connaissance de soi Identification de ses propres émotions Intelligence émotionnelle
Relation d'aide	Maîtrise des techniques d'écoute et de création de la relation à l'autre
Sociologie des organisations	Connaissance des mécanismes collectifs d'une organisation Dynamique des groupes
Prise de parole	Art oratoire Rhétorique et techniques de persuasion
Élocution et prononciation	Apprentissage des techniques oratoires
Lecture comportementale	Identification des émotions réelles exprimées par les autres
Détection du mensonge	Identification des indices de tromperie Gestion des menteurs dans la relation
Biais perceptifs	Connaître les systèmes de pensée modifiant la perception de la réalité
Interculturel et civilisations	Connaissance des normes et valeurs culturelles selon les peuples ou les communautés humaines
Histoire religieuse	Connaissance des normes et valeurs selon les religions et les croyances
Droit et réglementation	Principes juridiques régissant la négociation, la médiation, la gestion des conflits
Gestion du sommeil et de l'énergie	Capacité à entretenir et maîtriser l'énergie personnelle
Alimentation et nutrition	Capacité à entretenir et maîtriser l'énergie personnelle

c. Chercher des expériences

Au-delà des compétences complémentaires, différentes ou atypiques auxquelles la formation externe permet de faire appel, il est également bénéfique d'avoir recours à des expériences décalées par rapport aux participants et à leur métier.

Notre conseil

Le recours à un intervenant extérieur décalé n'est pas une fin en soi. Si sa venue doit surprendre les participants pour les marquer dans la durée et les amener à acquérir du savoir ou se poser les bonnes questions, son expérience et ses méthodes doivent être transposables et assimilables. Attention, donc, à ne pas se contenter de l'effet « waouh » d'un formateur décalé.

FOCUS

La force du décalage

Le recours à des intervenants extérieurs et « décalés » du secteur professionnel des participants présente plusieurs avantages :

– il déconnecte le public de son propre environnement en apportant une autre vision du monde, d'un métier, d'une compétence ;

– il modifie la perspective des participants sur leur propre compétence ou sur la façon dont ils l'exercent ;

– il apporte du savoir et des connaissances sans interférer directement avec ceux qui la reçoivent : l'intervenant extérieur n'est pas là pour dire aux participants d'une formation « vous devriez savoir faire cela », mais plutôt « voilà ce que je sais faire, voyez comment vous pourriez vous en inspirer dans votre propre métier » ;

– il permet parfois de relativiser ses propres difficultés en les comparant avec celles d'autres métiers.

Particulièrement efficace en période de transformation de l'entreprise ou de changement de gouvernance par exemple, l'intervention extérieure impacte souvent fortement les participants qui la gardent en mémoire.

L'intervenant extérieur n'est pas forcément une célébrité : il peut simplement s'agir d'un praticien d'une autre entreprise, ou d'un expert spécialisé dans un tout autre domaine économique, culturel, artistique, etc.

PAROLE D'EXPERT

Quand l'approche décalée fait toute la différence

Dominique Bellos, ex-VP Éducation, Hutchinson

Quand une entreprise comme Hutchinson décide de renforcer les compétences de ses équipes managériales en négociation, il n'y a pas place à l'erreur quant au choix du formateur : l'industrie automobile et aérospatiale, marchés phares d'Hutchinson, exige en effet une très grande maîtrise des négociations, rendues de surcroît de plus en plus complexes par les enjeux qu'elles sous-tendent, tant sur le plan économique, qu'environnemental et sociétal.

Si la pérennité de l'entreprise passe par son niveau d'excellence, celui-ci est directement lié au niveau de performance délivré par ses équipes, la performance en termes de négociation ne faisant pas exception.

C'est dans ce contexte que notre choix de formation s'est porté sur l'approche décalée proposée par ADN Group et le référentiel PACIFICAT. Grâce à ce décalage, nos managers côtoient des univers qui leur sont totalement inconnus. En fin de formation, la plupart d'entre eux constate qu'ils se sont approprié les principes de base de la négociation en l'expérimentant en dehors de leur zone de confort. Quel que soit leur secteur professionnel (commerce, achats, ressources humaines, production…), tous font ce même constat : l'approche décalée les a contraints à se confronter à eux-mêmes et à aborder des situations intenses et très complexes. Ils en ressortent renforcés car davantage préparés pour affronter la complexité de leurs prochaines négociations.

Le décalage leur apporte également la créativité nécessaire afin de résoudre leurs propres problématiques. À titre d'exemple, quand les managers ou les membres de comités de direction sont confrontés à des situations pour lesquelles ils n'ont pas forcément les outils nécessaires, ils replongent dans les situations décalées vécues pendant la formation pour mettre à profit dans leur univers ce qui a pu fonctionner dans d'autres contextes.

Et enfin, la créativité conduit également à la curiosité. À chaque fois que le décalage leur permet de faire la différence par rapport aux méthodes classiques, les participants voient

leur curiosité aiguisée, ce qui les pousse à en vouloir davantage. En tant que VP Éducation, je ne peux que me réjouir que les managers et directeurs formés deviennent eux-mêmes prescripteurs.

Cela va sans dire, mais il est important de souligner que l'on doit toujours s'assurer, avant de commencer la formation externe, des capacités pédagogiques du formateur : comme pour le formateur interne, son expertise technique ne suffit pas, il doit aussi savoir la transmettre aux autres. Il vaut donc mieux s'adresser à des organismes de formations spécialisés qui garantissent les compétences techniques et pédagogiques des formateurs ou des conférenciers auxquels ils font appel.

Notre conseil

Un conférencier digne de ce nom doit pouvoir vous fournir de nombreuses références et des contacts de clients à appeler pour valider sa compétence. N'hésitez pas à avoir recours à ce type de vérification.

Exemple

Conférencier ?

- Saïd organise une intervention extérieure au profit des collaborateurs de son *call-center* marocain. Il souhaite leur apporter une autre vision de leur métier ainsi qu'une expérience décalée de la relation clients et de la communication interpersonnelle. En surfant sur Internet, et notamment sur les réseaux sociaux, il trouve le profil de Bernard, « expert en techniques d'influence, spécialiste de la relation, conférencier professionnel ». Bernard a visiblement le profil idéal. Saïd le contacte *via* un site de mise en relation professionnelle et ils vont convenir d'une conférence de deux heures dans un grand hôtel de Rabat. Le jour de l'intervention, 130 collaborateurs de Saïd s'installent dans la grande salle de réunion pour écouter le conférencier. Après seulement quelques minutes, Saïd se décompose car la prestation de Bernard est catastrophique : il fait des blagues déplacées, n'apporte aucune connaissance technique, et tourne même en ridicule le métier des participants en parodiant très maladroitement un *call-center* maghrébin. Après trente minutes, et devant les sifflements de la salle, Saïd interrompt la conférence. Il a appris, amèrement, que le simple titre de conférencier sur un réseau social ne suffit pas : dans ce métier comme dans d'autres, l'habit ne fait pas le moine !

FOCUS

Le e-learning en négociation

Le e-learning, ou la formation en ligne, est l'une des innovations les plus importantes de ces dernières années dans l'éducation des adultes et la formation professionnelle. Cela consiste en l'utilisation des nouvelles technologies multimédias et d'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès aux ressources, aux services, et en favorisant les échanges et la collaboration à distance des participants.

La formation en ligne présente un certain nombre d'avantages :

– la facilité d'accès à tous les sujets : les bibliothèques de formation en ligne sont pléthoriques, les participants peuvent y trouver tout type d'enseignement ;

– la flexibilité dans la gestion du temps : chacun peut se former à l'heure qui lui convient le mieux (le e-learning donne aux participants la possibilité de décider à quel moment ils souhaitent étudier, et à quel rythme) ;

– la réduction des coûts : il mobilise moins de moyens humains (pas de déplacement des participants et l'utilisation de moyens techniques assez simples à mettre en œuvre).

Mais il existe aussi des inconvénients, notamment pour le e-learning en négociation :

– l'absence de « dimension sociale » dans une discipline qui repose sur l'interaction humaine ;

– la latence entre une question spécifique et la réponse du formateur, qui peut intervenir plusieurs jours après ;

– le manque d'entraînement collectif et interactif entre les participants : l'appropriation des savoirs passe par la pratique, difficile à obtenir en ligne ;

– l'exigence d'une autodiscipline sans faille pour les participants.

La solution la plus favorable est l'apprentissage des savoirs « techniques » de la négociation en ligne ou en vidéo, suivi dès que possible d'une appropriation par un exercice ou par un entraînement pratique en présence d'un formateur.

5 Les exercices de négociation

La formation, qu'elle soit interne ou externe, ne peut se départir des exercices qui ancrent les savoirs et contextualisent les connaissances : si la formation donne les outils, l'exercice montre la manière d'utiliser ces outils en situation. Une personne qui se forme mais qui ne s'exerce jamais ne verra pas sa courbe de progression évoluer favorablement.

a. Qu'est-ce qu'un exercice de négociation ?

Un exercice de négociation a pour objectif de contextualiser une situation afin d'y travailler une ou deux techniques ou méthodes telles qu'elles ont été enseignées de manière théorique. Il est essentiellement conçu pour un apprentissage individuel, à l'inverse des entraînements, adaptés à un apprentissage collectif.

Les exercices de négociation sont classés selon leur niveau de difficulté, lié soit à la technicité des sujets abordés, soit à la complexité du contexte dans lequel ils se déroulent.

Tableau 10.4 Niveau de difficulté des exercices de négociation

Niveau des exercices selon le référentiel PACIFICAT		
Exercice niveau 1	Niveau *Initiation*	Découverte de techniques simples
Exercice niveau 2	Niveau *Essentials*	Ancrage de techniques simples
Exercice niveau 3	Niveau *Advanced*	Ancrage de techniques complexes
Exercice niveau 4	Niveau *Expert*	Maîtrise de techniques complexes
Exercice niveau 5	Niveau *Professional*	Maîtrise des combinaisons de techniques complexes

b. Créer un exercice

Chaque exercice est créé dans un objectif précis : l'apprentissage spécifique d'un ou deux thèmes de travail. Au-delà de deux points techniques, l'appropriation est plus difficile et l'exercice risque de perdre en cohérence et en efficacité. Lorsque deux points d'apprentissage sont prévus pour un même exercice, il est préférable de définir un ordre de priorité entre les deux pour privilégier le plus important dans la chronologie d'apprentissage. L'idéal est de subordonner le second apprentissage à la réussite de l'application du premier.

Exemple

- Un exercice présentant une personne dans son environnement ainsi que les détails de son profil psychologique a pour objectif principal l'identification du profil complexe

auquel la personne correspond, puis la description en détail des trois conduites à tenir avec elle.

Certaines règles simples sont à respecter pour créer un exercice efficace :

- **Un contexte simple et réaliste** : exprimé en termes clairs et simples, le contexte de l'exercice doit présenter simplement la situation d'exercice. Il doit être « fini », c'est-à-dire non évolutif, contrairement aux entraînements : il n'y a donc pas d'instructions intermédiaires qui peuvent modifier le contexte en cours d'exercice.

Verbatim

- *« Vous allez devoir négocier avec Oscar, acheteur de la grande distribution. Vous le connaissez bien, car cela fait maintenant trois ans que vous le rencontrez plusieurs fois par an. Il est plutôt agréable dans la relation, mais chaque fois qu'il vous voit, il bluffe. Cette année, il vient de vous annoncer que votre concurrent lui a accordé 20 % de taux promotionnel sur l'intégralité de ses commandes sur les trois mois à venir, et vous demande de vous aligner. Vous savez que c'est faux car vous êtes au courant des tarifs pratiqués par votre concurrent, et Oscar les connaît aussi. Malgré cela, il refuse d'admettre que son affirmation est fausse. »*

- **Des consignes claires et non-équivoques** : les consignes des exercices doivent être rédigées de manière simple et directe. Elles indiquent l'objectif attendu par le formateur, les conditions de l'exercice (par exemple, en solo ou en groupe) ainsi que la durée prévue. La durée d'un exercice de niveau 5 (le plus élevé) ne devrait pas dépasser une heure, en incluant la correction. L'idéal est de réaliser des exercices courts, de 15 minutes maximum, pour améliorer la compréhension des techniques et l'ancrage des apprentissages.

Verbatim

- *« Vous avez 10 minutes pour identifier le profil complexe d'Oscar, et indiquer les trois actions à privilégier face à ce type de profil. »*

- **Un corrigé individuel** : le corrigé de l'exercice, toujours individuel, se fait oralement ou par écrit selon les modalités pédagogiques retenues par le formateur. Les réponses sont données sous forme de questionnaire à choix multiples (QCM) ou

sous forme de texte libre. Un exercice fait l'objet d'une correction plus encadrée et plus restrictive que le débriefing d'un entraînement : comme il vise un ancrage individuel des connaissances, dans un contexte figé et non-évolutif, les possibilités de réponses ou de combinaisons de réponses sont beaucoup moins nombreuses que pour un entraînement.

Verbatim

- *« Corrigé de l'exercice Oscar :*

  1. Oscar est de mauvaise foi. C'est un profil opposant, qui affirme une chose qu'il sait être fausse mais qui ne veut pas reconnaître son mensonge.*

  2. Avec Oscar, il faut utiliser le principe de réalité, lui faire comprendre que l'on n'est pas dupe de son comportement, et lui proposer une "porte de sortie" pour ne pas lui faire perdre la face. »

Le formateur doit réaliser une explication détaillée de chaque point du corrigé, et répondre aux questions et aux demandes plus spécifiques des participants.

6 Les challenges de négociation

Les challenges de négociation sont des entraînements inter-organisations qui donnent la possibilité à tous les participants de se confronter à d'autres expertises et expériences pour développer sa propre compétence.

Parfois réalisés au sein des écoles de commerce ou de certaines universités, ces challenges sont rarement organisés dans les entreprises, ces dernières ne les considérant pas comme des modes d'apprentissage « classiques ». Pourtant, en permettant une « confrontation » de profils et de compétences, les challenges de négociation sont de formidables vecteurs de connaissance.

a. Un concours de négociateurs

Les challenges de négociation, sorte de concours « inter-négociateurs », présentent plusieurs avantages pour l'apprentissage et la transmission des savoirs :

- **La découverte de pratiques** : les challenges, en mixant les métiers, les expertises ou les secteurs d'activité des participants,

font découvrir à chacun de nouvelles pratiques ou techniques, ou de nouvelles manières de les utiliser.

- **Des profils de négociateurs « experts »** : les participants aux challenges sont généralement des praticiens éclairés, se servant au quotidien des méthodes qu'ils partagent lors des échanges avec les autres participants.
- **Des exercices décalés** : les thèmes utilisés sont souvent décalés pour que chaque métier puisse en retirer un bénéfice, contribuant ainsi à l'ouverture d'esprit de chacun.
- ***Team-building*** : réalisés en équipe, avec un esprit de compétition positive et d'émulation collective, les challenges de négociation sont d'excellents *team-building* pour développer l'agilité collective des participants.

b. Se frotter à plus fort que soi

Un des objectifs du challenge est de se confronter à plus fort que soi. Ce n'est pas en négociant avec des parties adverses moins entraînées ou moins expérimentées que l'on peut progresser.

Chaque négociateur ayant participé à un challenge s'est à un moment donné trouvé face à une partie adverse plus forte, plus aguerrie. C'est là le meilleur moyen de découvrir ses incompétences inconnues et ses compétences inconnues.

Notons que les challenges de négociation doivent être strictement encadrés par des négociateurs professionnels, afin que tous respectent les mêmes règles du jeu et le fair-play inhérent à ce genre de rencontres.

c. Créer un réseau de négociation

Un des avantages non négligeables des challenges de négociation est la constitution et le renforcement d'un réseau de négociateurs. La négociation n'est pas seulement une compétence, elle est un métier à part entière, et les échanges entre professionnels représentent un élément de maintien non négligeable de la compétence et du développement des savoirs.

SECTION 3

L’AMÉLIORATION DE LA COMPÉTENCE DE L’ÉQUIPE DE NÉGOCIATION

Si la négociation peut être comparée à un sport collectif, comme nous l’avons vu dans le chapitre 6, le maintien et l’amélioration de la compétence doivent l’être également. La promotion d’un engagement d’équipe au profit d’un apprentissage permanent est un gage de succès sans cesse renouvelé.

1 Préserver l’envie d’apprendre du collectif

Savoir apprendre est une aptitude qu’il convient d’intégrer dans les programmes de formation des entreprises et des organisations : se former tout au long de sa vie, aiguiser sa curiosité et découvrir de nouvelles compétences représente une véritable compétence.

a. Un leader inspirant

La volonté, pour une équipe, de garder une courbe d’apprentissage toujours en progression relève de la responsabilité du leader de l’équipe. Elle est générée par quelques habitudes ou comportements simples à mettre en œuvre, quelle que soit l’activité de l’organisation :

- **Susciter l’envie d’apprendre** : il n’y a pas d’apprentissage forcé. On ne peut pas inculquer des connaissances à une personne qui ne veut pas les acquérir. Cette envie, motivation première de l’amélioration des compétences, traduit le souhait de réussir un diplôme ou une qualification, de prendre une nouvelle fonction nécessitant un savoir supplémentaire, ou simplement de devenir meilleur dans l’exercice de son métier.
- **Maintenir une autodiscipline d’apprentissage** : développer son savoir, c’est accepter de ne pas se contenter de ses acquis. Une routine d’apprentissage peut être un excellent moyen de garder la motivation et l’engagement des équipes dans leur programme de formation.

Exemple

Friday lunch & learn

- Julien a instauré une routine au sein de ses équipes de commerciaux : tous les vendredis, à l'heure du déjeuner, une session de formation est organisée pour tous les volontaires qui souhaitent y participer. Lors de ces réunions, Julien demande à l'un de ses commerciaux de partager un savoir-faire, débriefer une négociation ou raconter une erreur qu'il a commise. Il lui arrive aussi de demander l'intervention d'un formateur interne d'un autre service ou d'un conférencier extérieur. Depuis maintenant deux ans qu'il a lancé cette initiative, ces sessions de « *Friday lunch & learn* » sont toujours autant appréciées.

- **Susciter la curiosité** : le leader de l'équipe doit toujours avoir à l'esprit que la curiosité de ses négociateurs est un gage de découverte et de *sérendipité** : pousser les équipiers à s'auto-former, distribuer des fiches de lectures « décalées » ou promouvoir des conférences « hors cadre » ne fera qu'améliorer les performances du groupe.

FOCUS

La sérendipité

La sérendipité, « trouver sans chercher », est le fait de réaliser une découverte de façon inattendue, que ce soit à la suite d'un concours de circonstances ou totalement par hasard.

« Sérendipité » est un terme inventé par l'auteur anglais Horace Walpole, dans une lettre du 28 janvier 1754, dans laquelle il écrit : « *Cette découverte, en effet, est presque de ce genre que j'appelle sérendipité, un mot très expressif.* » Horace Walpole a formé ce mot à partir d'un vieux nom sri-lankais, Serendip. Il explique que ce nom fait partie du titre d'un

conte appelé *Les Trois Princes de Serendip*, qui raconte l'histoire de trois seigneurs partis faire fortune sur la route de la soie, vers une île appelée Serendip (Sri Lanka). Tout au long de leur chemin, les trois hommes vont faire des découvertes fortuites et inattendues.

- **Rappeler l'humilité** : « On ne remplit pas un vase qui est déjà plein. » Il est impossible de former un négociateur qui croit tout savoir. Entretenir l'envie d'apprendre repose aussi sur la nécessaire humilité qu'il faut pour concevoir qu'on ne sait pas tout et qu'il reste encore beaucoup à apprendre.

b. Des opportunités à créer

Les opportunités de progresser et d'apprendre doivent être organisées et/ou provoquées dès que l'occasion se présente. Ces opportunités sont multiples dans la vie d'une équipe. Citons, en particulier :

- **Les sessions de partage de connaissance** : organisées dans le cadre de la formation continue ou de manière ponctuelle, les sessions de partage de connaissance, de durée variable, doivent être inscrites régulièrement dans l'agenda des négociateurs.

Exemple

Speed-training

Mike a des difficultés à former ses équipes : au sein de sa banque d'affaires, ses collaborateurs manquent de temps, ou du moins affirment manquer de temps, pour se former régulièrement. Alors, Mike a fait appel à ADN pour entraîner ses équipes en *speed-training* : une matinée par mois, de 07h30 à 11h00, douze collaborateurs se forment sur une étape du référentiel. À 11h00, chacun retourne à son poste sans avoir l'impression d'avoir manqué une journée de travail.

- **Le *mentoring*** : il permet à un ancien de prendre sous sa coupe un négociateur débutant pour lui transmettre ses savoirs dans le cadre d'action de tutorat ou de formation en face à face.
- **Le co-pilotage** : accompagné par un de ses pairs sur une situation réelle, un négociateur peut bénéficier de ses connaissances et de son expérience pour apprendre et progresser.

c. La valorisation de la formation interne

La formation en équipe est une excellente occasion pour mettre en avant les membres à même de partager leurs expériences en tant que formateurs internes, comme nous l'avons expliqué précédemment.

Exemple

Un apprentissage en interne

- Steve dirige à Genève une équipe de négociateurs spécialisés dans la finance. À force de former ses négociateurs et de leur transmettre son envie d'apprendre, il a réussi à constituer une équipe reconnue dans le monde entier. Ces négociateurs, qui sont tous devenus des référents dans leur domaine respectif, assurent aujourd'hui leur auto-formation, chacun faisant grandir les autres dans son propre domaine de compétences.

PAROLE D'EXPERT

La transmission

Karin Raguin, VP Global Talent chez Dior

La vision de M. Dior a changé les codes de l'élégance dès sa première collection de 1947 ; cette vision se transmet aujourd'hui avec audace et inventivité. Maison de savoir-faire, Christian Dior Couture est une maison de transmission ; une des missions des ressources humaines est donc de créer

les conditions de cette transmission, pour que nos managers soient aussi des passeurs.

Dans les ateliers de haute couture, il s'agit de pérenniser des savoir-faire uniques. Les apprentis apprennent de leur maître ou maîtresse d'apprentissage des gestes codifiés depuis soixante-dix ans, tout en cherchant à les enfreindre pour exprimer de nouvelles nuances. Il faut de nombreuses années pour former : la transmission demande temps, humilité et passe par l'exemplarité.

Dans les boutiques ou sur les réseaux sociaux, il s'agit de transmettre le rêve ; vendre un produit de luxe, c'est le raconter, susciter l'envie et la partager : la transmission passe par le récit.

La transmission, comme la négociation, est une compétence, elle s'apprend. C'est une *soft skill*, au sens « compétence douce » (que je préfère à « compétence floue », qui sous-entendrait qu'on ne peut pas la définir précisément) parce qu'elle infuse doucement au sein d'une organisation, et qu'elle réconcilie le temps court avec le temps long ; parce qu'elle s'appuie sur des éléments de posture changeants, et non sur une logique procédurale.

À l'ère digitale où tous les savoirs sont potentiellement accessibles sur Internet, l'enjeu est plus que jamais de savoir transmettre, et de transmettre plus que le savoir.

Transmettre, c'est d'abord une question de présence : on transmet, consciemment ou non, ce que l'on fait, on transmet ce que l'on est. On transmet toujours un peu de soi.

Le programme « Dior Transmission » a formé plus de 200 managers à faire grandir leurs collaborateurs et collaboratrices. Au début du programme, nous demandons : « Quelles sont les transmissions qui vous ont construites et qu'aimeriez-vous transmettre ? » Cette phase d'introspection permet de prendre conscience de ses ressorts personnels, de ce qui nous a été donné – ou de ce qui nous a manqué – et de l'empreinte managériale que l'on souhaite laisser. Ainsi, la transmission est « éclairée » : transmettre des compétences,

du sens, des valeurs personnelles et d'entreprise qui se combinent dans un subtil équilibre.

Ce programme invite aussi les managers à se réconcilier avec leur fragilité, à transcender leurs failles ; c'est un prérequis pour avoir des managers courageux et respectueux. Transmettre, ce n'est pas imposer sa propre vérité, c'est laisser l'autre exister et le guider : un dialogue qui s'opère dans un cadre, avec les règles et objectifs de l'entreprise, mais qui se situe au niveau des aspirations profondes ; donner envie plus que motiver, transmettre plus que manager.

Le *mentoring* est un puissant accélérateur de transmission parce qu'il permet au « mentoré » et au mentor de prendre conscience de leurs atouts et de gagner en autonomie, en *empowerment* au sens « je peux ». Nous l'avons constaté au sein du programme *Women@Dior*, où des jeunes femmes de la maison mentorent des étudiantes. Au-delà des échanges sur les métiers et le recrutement, elles ont toutes gagné en confiance, elles expriment avec force leurs rêves… et elles y croient.

Vivre une expérience ensemble, surtout si elle est intense et ludique, permet d'ancrer des compétences et des savoir-être. Dans le cadre de notre programme jeunes diplômés *Dior Retail Trainees Managers*, ceux-ci ont vécu l'expérience décalée du *Special Forces Challenges* d'ADN, des exercices basés sur les pratiques d'entraînement des unités d'élite. La transmission a été immédiate : compréhension des dynamiques d'équipe, apprentissage de l'agilité collective, développement de la confiance mutuelle. D'un point de vue organisationnel, la transmission s'opère de multiples façons (*off-line*, *on-line*…) et les collaborateurs peuvent être tour à tour sachants et apprenants.

Une organisation apprenante est donc celle qui favorise des communautés de talents, que la transmission des savoirs va irriguer de façon continue. Parce qu'elle donne du sens, résiste aux automatismes, fait appel aux émotions et féconde

la créativité, la transmission n'est-elle pas l'acte le plus humain qui soit dans l'environnement professionnel ?

2 Organiser les entraînements

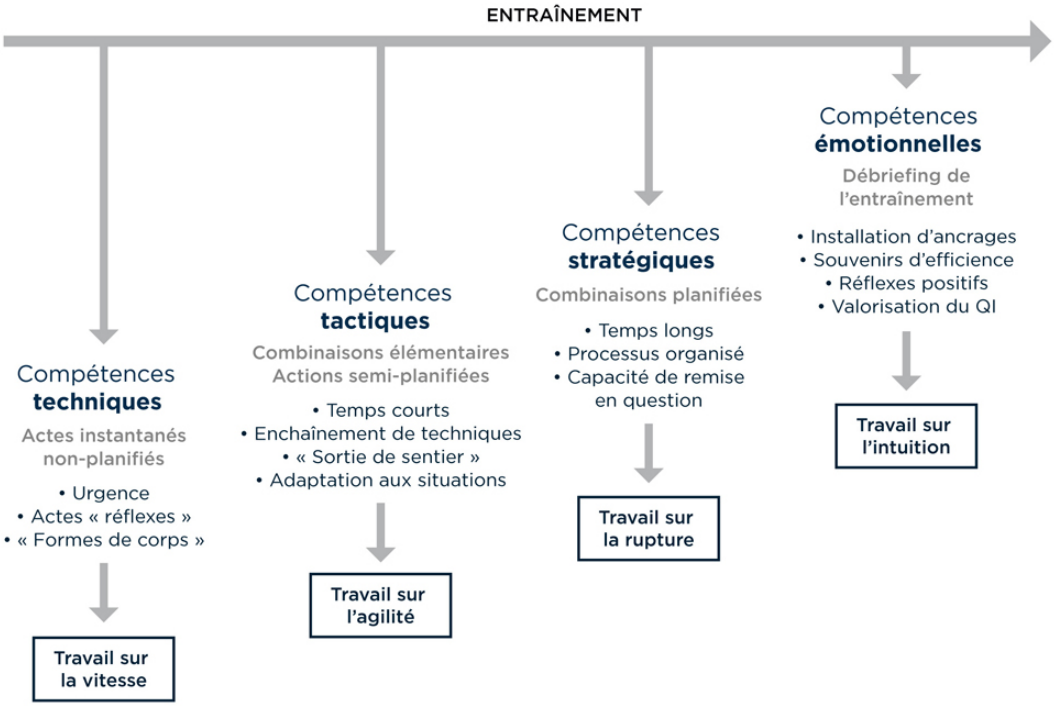
Après les situations réelles, qui restent le meilleur ciment qu'une équipe puisse connaître, les entraînements sont un *team-bulding* formidable lorsqu'ils sont bien préparés et bien débriefés.

Le but de l'entraînement est d'organiser, de manière collective, l'acquisition des mécanismes et des combinaisons de compétences dans un contexte reproduisant la réalité d'une situation de négociation.

a. Apprendre à enchaîner des combinaisons de compétences

L'entraînement, spécialement en négociation, repose sur le travail de quatre piliers : la vitesse, l'agilité, la rupture et l'intuition. Ces quatre méta-compétences viennent « enrober » des compétences techniques, tactiques, stratégiques et psychologiques pour parfaire la préparation et l'agilité de l'équipe.

Figure 10.9 Les quatre piliers de l'entraînement en négociation



- **Le travail sur la vitesse** : le travail sur la vitesse d'action permet d'intégrer des actions instantanées non-planifiées, comme la mise en œuvre de techniques utilisées en cas d'urgence : actes « réflexes », « formes de corps » (habitude gestuelle qu'on utilise sans y penser)… Avec un temps de réponse très court, ces techniques sont acquises en mode « réflexe ».

Exemple

Répondre à un blocage, quand la partie adverse exige de parler au décideur, en utilisant la technique des trois questions : une question fermée qui provoque un « oui » d'engagement, une question ouverte d'investigation, et une question fermée qui provoque un « oui » d'ouverture.

- **Le travail sur l'agilité** : le travail sur l'agilité ancre et valide les compétences tactiques, semi-planifiées, amenant une adaptation rapide aux modifications du contexte de négociation. Elles

s’utilisent sur un temps court, quelques dizaines de secondes à plusieurs minutes.

Exemple

- Passer d’une tactique de point par point à une tactique de globalisation, lors de la même phase de négociation, pour exiger des contreparties de la partie adverse.

- **Le travail sur la rupture** : le travail sur la rupture repose sur l’agilité stratégique et l’aptitude à gérer les situations complexes, incertaines ou non-conventionnelles. Il implique un travail de plus long terme, des heures voire des jours, sur des combinaisons planifiées et réfléchies.

Exemple

- Organiser un entraînement sur une négociation sociale qui se transforme en crise interne, masquant en fait une extorsion par un groupe criminel (cas réel).

- **Le travail sur l’intuition** : le travail sur l’intuition consiste à ancrer, par exemple, dans la façon de débriefer l’exercice, des réflexes psychologiques et des recours aux marqueurs émotionnels, afin d’augmenter le quotient d’insécurité (QI) des participants.

Exemple

- Faire verbaliser par les participants le ressenti émotionnel qu’ils ont eu lors de telle ou telle phase de l’entraînement afin de l’ancrer dans leur schéma intuitif.

b. Créer des entraînements

L’entraînement a pour objectif de travailler des combinaisons de techniques, tactiques et stratégies, tout en mobilisant les participants sur l’adaptation et l’agilité.

Contrairement à un exercice qui est court, individuel et concis, l’entraînement repose sur une mise en situation plus complexe et dure au moins une heure.

Il existe quelques principes simples de fonctionnement à respecter pour induire un entraînement efficace :

- **Un contexte réaliste et évolutif** : le contexte de l'entraînement doit être factuel, pour présenter la situation globale dans laquelle les négociateurs vont agir, sans pour autant orienter les réflexions vers un point ou un autre du scénario. Il s'agit d'un *storytelling* qui raconte l'histoire de la manière la plus factuelle possible. Généralement beaucoup plus long que le contexte d'un exercice, celui d'un entraînement exprime tous les aspects qui vont être utilisés et exploités par les participants.

Exemple

- L'environnement économique, social et politique d'un site de production situé au centre de l'Europe et au sein duquel va se dérouler une négociation sociale pour prévenir une grève. Dans le scénario initial, le contexte est présenté mais le risque de grève n'est pas évoqué au début pour permettre à une négociation « classique » de basculer en grève et ainsi obliger les participants à réagir en conséquence.

- **Des consignes larges** : les consignes doivent être larges pour ne pas influencer les décisions des participants. Elle donne juste une direction pour laisser ensuite l'équipe s'organiser.

Verbatim

- *« Vous êtes l'équipe de direction de l'usine X, vous devez préparer la négociation salariale annuelle. »*

- **Une animation interactive** : l'animateur, tout au long de l'entraînement, apporte de nouvelles informations, appelées « *input* », pour compléter le contexte ou le modifier afin de surprendre les participants ou pour complexifier le cas. Il peut aussi être amené à improviser des *inputs* pour mettre en évidence un ou plusieurs dysfonctionnement(s) de l'équipe.

Verbatim

- *« Vous êtes informé que l'un des délégués syndicaux, avec lequel vous aviez discuté la veille et qui semblait favorable à vos propositions, vient d'appeler à un débrayage dans les ateliers. »*

- **Un débriefing type** : l'entraînement fait l'objet d'un débriefing, et non d'une correction comme c'est le cas pour un exercice. La

différence réside dans le fait que le débriefing examine des comportements ou des combinaisons de comportements, qui sont évalués en fonction de leur efficacité, alors que la correction propose les solutions les plus évidentes ou les seules acceptables.

Tableau 10.5 Niveau de difficulté des entraînements de négociation

Niveau des entraînements selon le référentiel PACIFICAT		
Entraînement niveau 1	Niveau *Initiation*	Expérimentation de combinaisons de techniques simples
Entraînement niveau 2	Niveau *Essentials*	Combinaisons de techniques simples entre elles
Entraînement niveau 3	Niveau *Advanced*	Combinaisons de techniques simples et complexes
Entraînement niveau 4	Niveau *Expert*	Combinaisons de techniques complexes et de réponses improvisées
Entraînement niveau 5	Niveau *Professional*	Maîtrise de l'improvisation en environnement complexe

c. Débriefer des entraînements

Comme évoqué précédemment, les débriefings des entraînements recherchent l'application de méthodes ou de comportements. Le débriefing se compose donc d'une grille d'observation avec une appréciation objective de l'animateur.

MÉTHODE

Débriefer un entraînement

Exemple d'une grille de débriefing basée sur les deux premiers points du référentiel PACIFICAT

Avant chaque entraînement, les équipes sont créditées de 30 points. Lors de l'observation, l'arbitre affecte des points en positif ou en négatif selon le travail de préparation et de conduite de l'équipe. En fonction de leur efficacité ou de leurs manquements, les équipes peuvent obtenir de 0 à 60 points.

Par exemple, pour un thème côté 2 points, l'arbitre affecte des bonus et malus selon la notation suivante :

– +2 si le thème est correctement mis en œuvre ;

– +1 si le thème est partiellement mis en œuvre ;

– 0 si le thème est évoqué par l'équipe mais non mis en œuvre ;

– −1 si le thème n'est pas évoqué ;

– −2 si l'absence de mise en œuvre du thème nuit à la qualité de la négociation.

Figure 10.10 Exemple de fiche de débriefing d'un entraînement

POUVOIRS		+ / -
Désignation du décideur	3 points	
Positionnement stratégique du décideur	2 points	
Rédaction du mandat	3 points	
Clarté du mandat	2 points	
Utilisation des 4 pouvoirs	2 points	
Positionnement du négociateur	3 points	
TOTAL	**15 points**	
ANALYSE		+ / -
Renseignement et recherche d'information	2 points	
Traitement des informations de contexte	2 points	
Identification de l'OCP	3 points	
Verbalisation de l'OCP	3 points	
Distinction Position / Enjeu	3 points	
Contrôle des biais perceptifs	2 points	
TOTAL	**15 points**	
		+ / -
TOTAL INITIAL	**30 points**	
TOTAL EXERCICE		

3 La performance minimale requise par métier/spécialité

Comme nous l'avons évoqué au début de ce chapitre, la performance minimale requise, ou PMR, est le niveau de connaissance théorique et de savoir-faire pratique minimal permettant de considérer qu'un praticien est un vrai professionnel.

Nous pouvons aller plus loin en proposant quatre niveaux de PMR selon les métiers, mais également selon le niveau de pratique du métier : débutant (D), confirmé (C), avancé (A), référent (R).

a. Les compétences relatives à l'activité de négociation

Le contenu de la PMR, détaillé dans les tableaux ci-après 10.6a et 10.6b, indique le savoir-faire et le niveau pratique minimal dans l'activité de négociation, et non dans les compétences fondamentales du métier analysé.

Ainsi, en ce qui concerne le métier d'avocat par exemple, la PMR ne prend pas en compte le niveau de connaissances techniques et pratiques du métier d'avocat (connaissance des textes, de la jurisprudence…) mais seulement les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'activité de négociation au sein du métier d'avocat. La PMR peut être appliquée à tous les métiers, qui nécessitent tous plus ou moins de connaissances en négociation.

b. Les compétences requises par métier et par niveau de pratique

Les compétences déterminées par la PMR permettent de fixer le seuil minimal d'exigence requis pour exercer son métier sereinement et être efficace dans l'adversité. En ayant conscience des compétences nécessaires à maîtriser, l'individu concerné ne peut que se tourner vers lui-même afin de devenir acteur de son propre destin. En négociation, la première matière sur laquelle on travaille n'est pas l'autre, mais soi-même.

La dissonance cognitive est un fléau pour tout négociateur. Elle consiste à réinterpréter la réalité, notamment en corrigeant les contradictions, afin de rendre cette même réalité acceptable. Ainsi, le négociateur aura tendance à blâmer les circonstances extérieures afin de sortir la tête haute.

Il est alors très courant d'entendre cette phrase magique : « La négociation était impossible, on n'aurait pas pu faire mieux. » Effectivement, en rejetant la faute sur l'autre ou l'environnement, il est difficile de travailler sur soi et de progresser.

Connaître sa PMR, c'est comprendre et accepter le niveau de performance qu'il est attendu pour exercer efficacement son métier. L'ignorer, c'est prendre le risque que le candidat ne soit pas à la hauteur de la mission.

Exemple

Un mauvais casting

- La RH d'un site industriel, avec l'aval du directeur d'établissement, décide de promouvoir Alain, un chef d'équipe fortement apprécié de tous. Le poste consiste à encadrer 25 collaborateurs, réfractaires au changement et passifs-agressifs pour la plupart d'entre eux. Alain est promu. Quatre mois plus tard, il décide de quitter l'entreprise. Comment expliquer un tel échec ?
- Alain a été nommé pour récompenser son implication sans faille depuis cinq ans. Simplement, le poste n'était pas pour lui. La PMR d'un poste de manager débutant nécessite cinq compétences : empathie, assertivité, position/objectif/enjeu, stratégie/tactique et débriefing. Ces compétences sont un prérequis pour exercer sereinement et efficacement un tel poste, notamment dans un contexte dégradé. Sur ces cinq compétences, Alain n'en maîtrise qu'une (empathie) et sa personnalité fait qu'il est très mal à l'aise avec les autres : il défend difficilement ses opinions, il a tendance à prendre pour argent comptant ce qu'on peut lui dire, c'est un exécutant plutôt qu'un stratège (d'ailleurs, il l'a toujours clamé haut et fort) et il est incapable d'animer un débriefing, notamment difficile.
- Le poste auquel Alain a été promu nécessite une PMR de manager avancé (soit 23 compétences à maîtriser), compte tenu de la difficulté à gérer l'équipe composée en partie de profils complexes. Alain n'aurait jamais dû accepter ce poste, mais il n'a pas voulu décevoir sa femme, qui l'a poussé à accepter cette promotion…

FOCUS

Comment est calculée la PMR ?

Les PMR ont été calculées à partir :

– d'une enquête libre réalisée de 2015 à 2022 auprès de 665 personnes concernées occupant entre autres les métiers exposés dans les tableaux 10.6a et 10.6b ;

– de la formation de plus de 4 000 personnes occupant entre autres les métiers exposés dans les tableaux 10.6a et 10.6b ;

– de plus de 250 négociations assistées par ADN auprès des métiers exposés, entre autres, dans les tableaux 10.6a et 10.6b.

Vous trouverez aux pages suivantes (tableaux 10.6a, 10.6b, 10.6c et 10.6d) la liste des PMR pour les métiers suivants : négociateur de crise, DRH, diplomate, commercial, médecin, acheteur, *key account manager*, avocat, CEO, enseignant, RH/RRS, directeur commercial, banquier, directeur des achats, manager d'équipe, directeur d'inverstissement, chef de projet et agent immobilier.

PMR	Négociateur de crise				DRH				Diplomate				Commercial			
COMPÉTENCES	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C	A	R
Score minimum NSTAA	500	600	700	850	450	550	600	700	450	550	650	750	400	550	600	650
Appétence au conflit	X				X					X				X		
Empathie	X					X			X				X			
Intuition			X			X					X				X	
Résilience		X				X					X				X	
Assertivité	X				X				X				X			
Agilité		X					X			X					X	
Coopération	X					X			X				X			
Maîtrise émotionnelle	X					X				X					X	
Gestion du stress	X						X				X			X		
Leadership				X		X				X						X
Profils opposants	X					X				X					X	
Profils difficiles		X					X				X					X
Profils critiques			X					X								
MandaScan		X				X				X				X		
Position, objectif, enjeu	X				X				X				X			
Performance sous haute intensité	X					X					X					X
Freins relationnels		X					X			X					X	
Interculturel				X					X							
Biais décisionnels				X		X					X					
Stratégie/tactique		X			X				X						X	
Lecture comportementale			X					X			X			X		
Détection du mensonge				X				X				X				X

Tableau 10.6a PMR par métier et par niveau de pratique

PMR	Négociateur de crise				DRH				Diplomate				Commercial			
Dynamique de groupe				X		X					X					
SocioPlan		X					X			X					X	
Biais perceptifs		X					X				X					X
Objectif commun partagé		X			X				X				X			
Débriefing		X				X					X				X	
Débriefing complexe				X			X									
Tactical Listenning Skills (TLS)	X					X				X				X		
Advanced TLS			X					X				X				X
Gestion du dilemme				X		X					X					
Sociologie des organisations				X			X			X						
Négocier en binôme	X					X					X			X		
Négocier en équipe		X				X						X				X
Pédagogie				X			X					X				X
TOTAL PAR NIVEAU	11	11	4	9	5	16	9	4	7	10	12	4	5	6	9	8
TOTAL PAR MÉTIER	35				34				33				28			

Tableau 10.6b PMR par métier et par niveau de pratique (bis)

PMR	Médecin				Acheteur				*Key account manager*				Avocat			
COMPÉTENCES	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C	A	R
Score minimum NSTAA	400	500	600	650	400	500	600	700	500	600	700	800	450	550	600	650
Appétence au conflit				X	X				X					X		
Empathie	X					X			X				X			
Intuition		X					X				X				X	
Résilience				X			X			X						X
Assertivité		X			X				X				X			
Agilité							X				X			X		
Coopération						X			X				X			
Maîtrise émotionnelle			X				X			X					X	
Gestion du stress			X				X				X			X		
Leadership				X				X				X				X
Profils opposants		X					X		X						X	
Profils difficiles			X					X		X						X
Profils critiques				X								X				
MandaScan						X			X					X		
Position, objectif, enjeu	X				X				X				X			
Performance sous haute intensité			X				X				X			X		
Freins relationnels				X			X			X				X		
Interculturel												X				
Biais décisionnels				X				X				X			X	
Stratégie/tactique						X				X					X	

PMR	Médecin				Acheteur				*Key account manager*				Avocat			
Lecture comportementale		X					X			X				X		
Détection du mensonge			X					X			X				X	
Dynamique de groupe																
SocioPlan			X		X					X				X		
Biais perceptifs							X				X			X		
Objectif commun partagé						X			X				X			
Débriefing			X				X				X				X	
Débriefing complexe												X				
Tactical Listenning Skills (TLS)		X			X				X					X		
Advanced TLS								X				X				
Gestion du dilemme												X				X
Sociologie des organisations																
Négocier en binôme						X			X						X	
Négocier en équipe								X			X					X
Pédagogie				X				X				X				X
TOTAL PAR NIVEAU	3	5	7	7	5	6	11	7	10	7	8	8	5	10	8	6
TOTAL PAR MÉTIER	22				29				33				29			

Tableau 10.6c PMR par métier et par niveau de pratique

PMR	CEO				ENSEIGNANT				RH/RRS				DIRECTEUR COMMERCIAL				BANQUIER			
COMPÉTENCES	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C	A	R
Score *minimum NSTAA©*	400	500	600	650	400	500	600	650	450	550	600	700	450	550	600	650	400	450	550	650
Appétence au conflit		X					X		X					X				X		
Empathie	X				X				X					X			X			
Intuition	X					X					X			X				X		
Résilience		X					X			X				X					X	
Assertivité	X					X			X				X				X			
Agilité			X								X			X					X	
Coopération			X						X					X			X			
Maîtrise émotionnelle		X				X				X				X				X		
Gestion du stress	X						X				X			X					X	
Leadership		X					X					X	X							X
Profils opposants			X				X		X						X			X		
Profils difficiles				X				X		X						X				X
Profils critiques											X									
MandaScan		X								X					X			X		
Position, objectif, enjeu	X					X			X				X				X			

Tableau 10.6d PMR par métier et par niveau de pratique

PMR	CEO				ENSEIGNANT				RH/RRS				DIRECTEUR COMMERCIAL				BANQUIER			
Performance sous haute intensité	X					X				X					X			X		
Freins relationnels				X			X				X								X	
Interculturel				X																
Biais décisionnels		X										X		X						X
Stratégie/tactique	X										X		X						X	
Lecture comportementale			X					X		X					X			X		
Détection du mensonge				X				X			X							X		
Dynamique de groupe			X				X				X					X				
SocioPlan										X					X			X		
Biais perceptifs											X					X			X	
Objectif commun partagé	X						X		X					X			X			
Débriefing			X			X				X				X				X		
Débriefing complexe												X				X				X
Tactical Listenning Skills (TLS)		X				X			X					X				X		
Advanced TLS												X				X				X
Gestion du dilemme		X												X						
Sociologie des organisations			X				X				X				X					
Négocier en binôme									X							X			X	
Négocier en équipe											X				X					
Pédagogie					X							X				X				X
TOTAL PAR NIVEAU	8	8	7	4	2	7	9	3	9	8	11	5	5	13	7	7	5	10	8	6
TOTAL PAR MÉTIER	27				21				33				32				29			

PMR	DIRECTEUR ACHATS				MANAGER D'ÉQUIPE				DIRECTEUR D'INVEST.				CHEF DE PROJET				AGENT I MMOBILIER			
COMPÉTENCES	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C	A	R	D	C		R	D	C	A	R
Score *minimum NSTAA©*	400	450	550	600	400	450	500		400	500	600	650	400	450		600	400	450	500	600
Appétence au conflit		x				x				x				x				x		
Empathie	x				x				x				x				x			
Intuition	x					x					x			x						x
Résilience		x					x				x				x				x	x
Assertivité	x				x				x				x				x			
Agilité			x			x					x		x							x
Coopération		x				x				x				x			x			
Maîtrise émotionnelle		x					x				x				x					x
Gestion du stress		x				x				x				x						x
Leadership		x				x						x		x						
Profils opposants			x			x				x					x					x
Profils difficiles				x			x					x				x				
Profil critiques																				
MandaScan		x								x								x		
Position, Objectif, Enjeu	x				x				x				x				x			
Performance sous haute intensité		x					x				x				x					
Freins relationnels			x				x			x					x					x

Tableau 10.6d PMR par métier et par niveau de pratique

PAR MÉTIER	29					27					31					27					21
PAR NIVAU	6	11	10	2	5	9	4	9	10	6	7	8	5	9	7	6	5	4	3	9
gie				x			x					x				x				
er en équipe			x				x					x								
er en binôme			x			x				x										
ogie des organisations																x				
n du dilemme			x				x													
ced TLS												x				x				x
l Listening Skills (TLS)			x			x								x						
fing complexe			x			x						x								
fing					x					x										x
f Commun Partagé		x								x										
erceptifs			x			x														x
lan		x							x									x		
ique de groupe															x					
ion du mensonge							x					x								x
e comportementale						x			x					x					x	
gie/tactique					x								x							
scisionnels		x				x								x						x
lturel											x									

Intercu
Biais d
Stratég
Lecture
Détect
Dynam
SocioP
Biais pe
Obecti
Débrie
Débrie
Tactica
Advanc
Gestio
Sociolo
Négoci
Négoci
Pédago
TOTAL
TOTAL

À RETENIR

La transmission des acquis en négociation

- L’acquisition du savoir en négociation repose sur les sachants, qui possèdent les connaissances sans la pratique, et les experts, qui mettent en pratique les connaissances pour valider leur efficacité.
- L’appropriation du savoir doit être organisée pour permettre aux négociateurs d’apprendre, de comprendre et d’ancrer les connaissances.
- Trois catégories de performances font l’efficacité d’un négociateur : la performance personnelle, la performance collective et la performance relationnelle.
- Chaque négociateur se forme sur des compétences essentielles, complémentaires et spécifiques en fonction de son métier.

L’amélioration de la compétence du négociateur

- L’évolution de la courbe d’apprentissage d’un négociateur dépend avant tout de sa responsabilité.
- Débriefings, auto-formation, formation interne, formation externe, exercices et challenges constituent les « briques » de l’amélioration de la compétence.

L’amélioration de la compétence de l’équipe de négociation

- L’envie d’apprendre d’une équipe repose sur l’engagement de tous.

- Le leader est le gardien de la compétence de son équipe.
- Envie, autodiscipline, curiosité et humilité sont nécessaires au maintien de la compétence collective.
- Les entraînements sont indispensables à l'ancrage des compétences techniques, tactiques, stratégiques et psychologiques.
- La performance minimale requise, PMR, détermine le niveau de performance nécessaire pour exercer efficacement un métier ou une spécialité, par la maîtrise opérationnelle et théorique requise de compétences fondamentales en négociation liée à ce même métier ou cette même spécialité.

La négociation de demain : le réseau PACIFICAT

- La négociation de demain doit être développée par les experts de ce métier, chacun se mettant au service des autres.
- Le PACIFICAT Network représente un réseau mondial de négociateurs et de médiateurs professionnels destiné à coordonner les actions de formation et d'assistance en négociation.

PACIFICAT©

La méthode en action

La négociation suivante est issue d'un cas réel et fut conduite par les auteurs de l'ouvrage. Tout s'est joué dans la préparation, qui a représenté 95 % de cette négociation. La conduite était le simple prolongement de ce qui avait été analysé, étudié et planifié en amont. Les cinq premières lettres du référentiel ont donc été déterminantes.

1 Contexte global

La société Aroxx a renouvelé son contrat de 100 millions d'euros auprès de la collectivité territoriale pour l'exploitation et le traitement des déchets. Aroxx est une UIOM, c'est-à-dire une usine d'incinération d'ordures ménagères. Elle compte une centaine d'employés dont une équipe d'encadrement de quatre personnes et un directeur d'usine. La moitié des employés est affectée à l'exploitation (conduite de l'activité) et l'autre moitié à la maintenance (entretien des machines). L'UIOM compte deux incinérateurs.

L'usine tourne toute l'année, 7 J/7, sauf pendant la période de maintenance prévue en août, nécessaire au nettoyage des fours. Cette usine, particulièrement en pointe sur la revalorisation des plastiques, réceptionne 200 000 tonnes de déchets par an, provenant de 52 communes. L'énergie produite par ces déchets correspond à 15 000 MW/h d'énergie électrique, soit la consommation de 4 500 foyers hors chauffage par an.

Le climat social est actuellement très tendu dans l'usine d'Aroxx, notamment depuis l'annonce des résultats financiers en berne, qui ont poussé la direction à geler les augmentations de salaires.

Nous sommes en décembre. Un préavis de grève a été déposé il y a deux jours pour d'une durée illimitée. Les revendications sont les suivantes :

– revalorisation de tous les salaires de l'usine de 170 euros par mois ;

– revalorisation de l'intéressement de 400 euros par an ;

– ouverture de la prime de salissure de 30 euros par mois à vingt personnes (*vs* deux personnes actuellement).

Il est à noter que l'usine subit une grève par an depuis dix ans maintenant. Les précédentes équipes de direction ont souvent eu recours à une politique de « s'acheter la paix » pour réduire l'impact des grèves, répondant donc favorablement aux demandes des grévistes.

Parmi les acteurs en présence, ceux-ci sont les plus significatifs.

• **Marc**

Pilier de l'usine d'Aroxx, il est affecté à l'exploitation depuis quinze ans. Élu du syndicat HBO, il exerce un fort pouvoir d'influence sur les salariés de l'usine, en faisant acte de prosélytisme pendant ses heures de délégation ou plus simplement en usant de la peur lors des grèves.

S'il peut être l'objet de l'attention de la direction ou des salariés, Marc n'est pas un tribun. Au contraire, il demeure réservé, évitant autant qu'il le peut le contact humain. Solitaire, il se livre très peu et vit dans un monde qui est le sien.

Les relations que Marc entretient avec HBO sont étranges. Les préavis de grève ne sont pas marqués du logo de HBO et il semble même qu'il n'existe aucun lien entre la confédération et Marc. Des informations récoltées, Marc voue beaucoup de haine vis-à-vis de la direction. Pierre, un des leaders de la Fédération de l'énergie de HBO, a d'ailleurs clamé sans état d'âme : « Marc n'avait pas l'âme d'un vrai HBOiste ! » Marc sait cependant porter le drapeau de HBO haut et fort quand il s'agit de faire la grève.

Aigri par des évolutions qu'il n'a pas obtenues, il manifeste des relents de frustration dès qu'il peut prendre la parole. Il a d'ailleurs maintes fois clamé que « la direction de l'usine n'était pas légitime et qu'il était temps de redonner le pouvoir au peuple ».

- **Olivier**

Délégué du personnel, Olivier est un personnage énigmatique. S'il peut être impulsif et agressif par moments lors des grèves, Olivier est surtout un hypervigilant qui se méfie de tout.

Il est très difficile d'entrer en communication constructive avec lui car il a une fâcheuse tendance à tout réinterpréter, quitte à distordre profondément la réalité. Personne ne pourrait dire s'il le fait volontairement ou s'il ne sait pas faire autrement.

Terne et renfrogné, il est rare de le voir sourire ou tout simplement rire. L'humour ne semble pas être sa tasse de thé.

Olivier a une très haute estime de lui-même, se considérant « irréprochable et honnête, à l'inverse de la direction ». Cependant, en tant qu'employé dans l'équipe de maintenance, ses résultats sont bien inférieurs à ceux de ses collègues. Il s'estime incompris et considère que ses résultats sont truqués par la direction.

Olivier et Marc ne s'apprécient pas, chacun pensant être supérieur à l'autre. Cependant, en période de grève, ils savent mettre de côté leurs désaccords afin d'œuvrer pour une cause commune.

- **Chefs de quart**

L'usine compte six chefs de quart. Ce sont les postes les plus stratégiques de l'usine car ils assurent la courroie de transmission entre les déchets récoltés et la mise en incinération. Un incinérateur nécessite deux chefs de quart pour tourner.

Parmi les six chefs de quart, trois sont fidèles à Marc : Yvan, Mohamed et Yann. Les 3 autres, Bastien, Olivier et Xavier, jeunes recrues, apprécient ouvertement la direction et entretiennent une relation volontairement distante avec les autres chefs de quart, Marc ou encore Olivier.

- **Direction de l'usine**

Vous êtes le directeur de l'usine d'Aroxx.

Cette année a été très difficile. Pour cause : un résultat opérationnel en baisse de 5 % par rapport à l'an dernier. La grève ne fera qu'aggraver les résultats financiers.

Il existe également une autre réalité à considérer. Au terme d'un appel d'offres fortement concurrentiel, vos équipes sont parvenues à signer un accord de reconduction de contrat auprès de la collectivité territoriale, et ce pour une durée de sept ans. Ce qui veut dire que vous êtes chargés du traitement des déchets de la région sur les sept prochaines années. Les grèves passées ont fortement entaché votre crédibilité auprès des élus locaux, qui s'interrogent naturellement sur la suite. Pour résumer, une nouvelle grève de longue durée vous ferait perdre inexorablement le nouvel appel d'offres prévu dans sept ans, voire justifierait que la collectivité mette fin au contrat actuel.

Voici les efforts que vous êtes prêts à consentir, qui sont très loin des revendications des grévistes :

– revalorisation des salaires de 40 euros par mois ;

– prime de 100 euros, liée au mérite pour les salariés affichant un taux de productivité élevé ;

– augmentation du temps d'habillement d'une minute.

Les éléments sur lesquels vous ne transigerez pas sont les suivants :

– le paiement des jours de grève ;

– la revalorisation de l'intéressement ;

– l'ouverture de la prime de salissure.

Dix personnes sont en grève, dont Marc, Olivier et leurs trois « fidèles » chefs de quart.

2 Préparation de la négociation

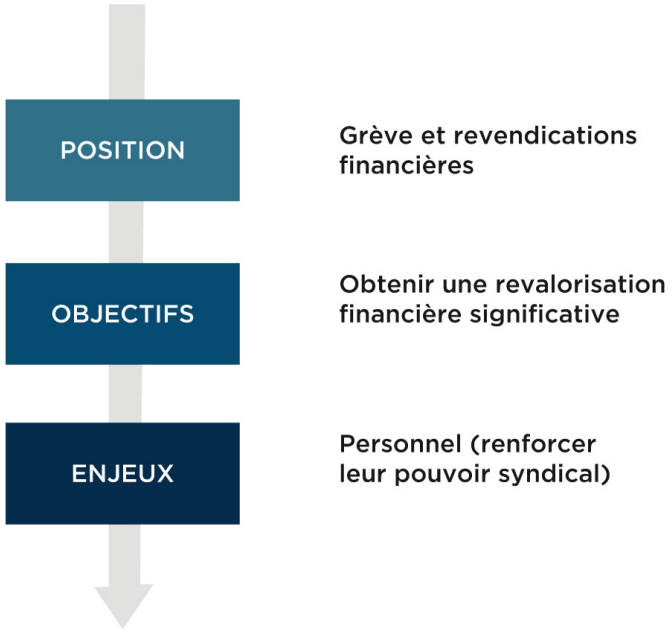
P. Pouvoir et leadership

C'est le directeur de l'usine d'Aroxx (vous) qui est le décideur. Par conséquent, il maintiendra une vision stratégique et évitera d'entrer en contact direct dans la négociation.

A. Analyse du contexte

Après une analyse de la situation et une récolte précieuse d'informations, l'hypothèse la plus probable des motivations de la partie adverse est la suivante.

Compte tenu des résultats financiers de l'usine que les leaders syndicaux ne peuvent ignorer, si un mouvement de grève est initié, il y a de fortes chances qu'il serve à satisfaire des enjeux personnels. Cette hypothèse est confortée par les prises de paroles de Marc et sa personnalité singulière.



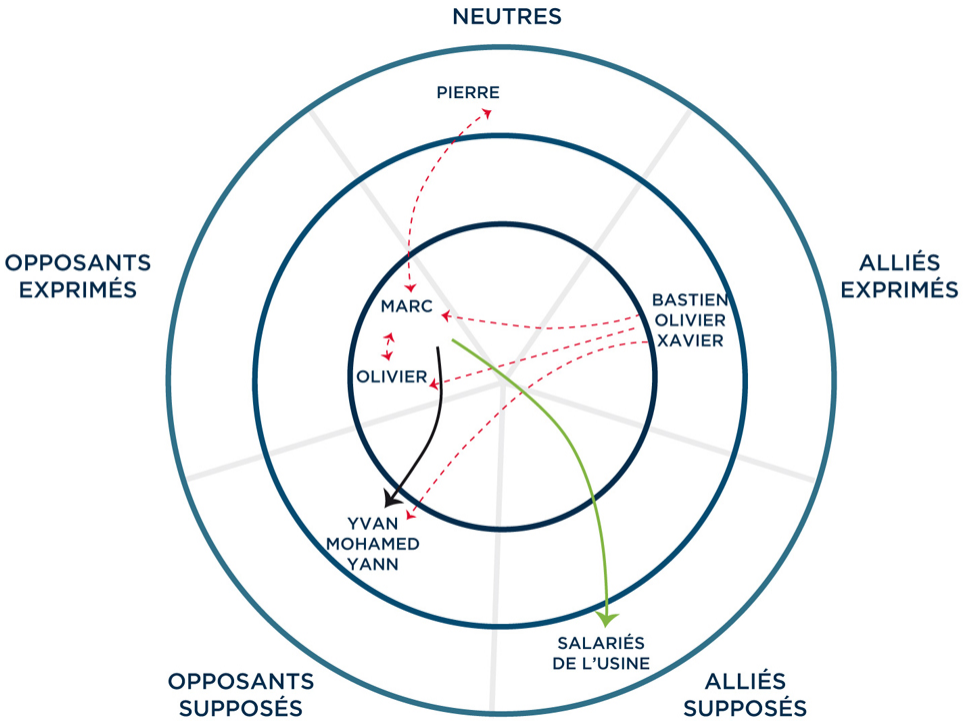
À ce stade, l'Objectif commun partagé peut être l'argent, la partie adverse souhaitant de l'argent et la direction ayant la capacité de satisfaire, certes partiellement, cet objectif. Mais est-ce véritablement pertinent de définir l'argent comme OCP ?

C. Cartographie des acteurs

Il est nécessaire de visualiser les liens d'influence des acteurs en présence via le Socioplan©.

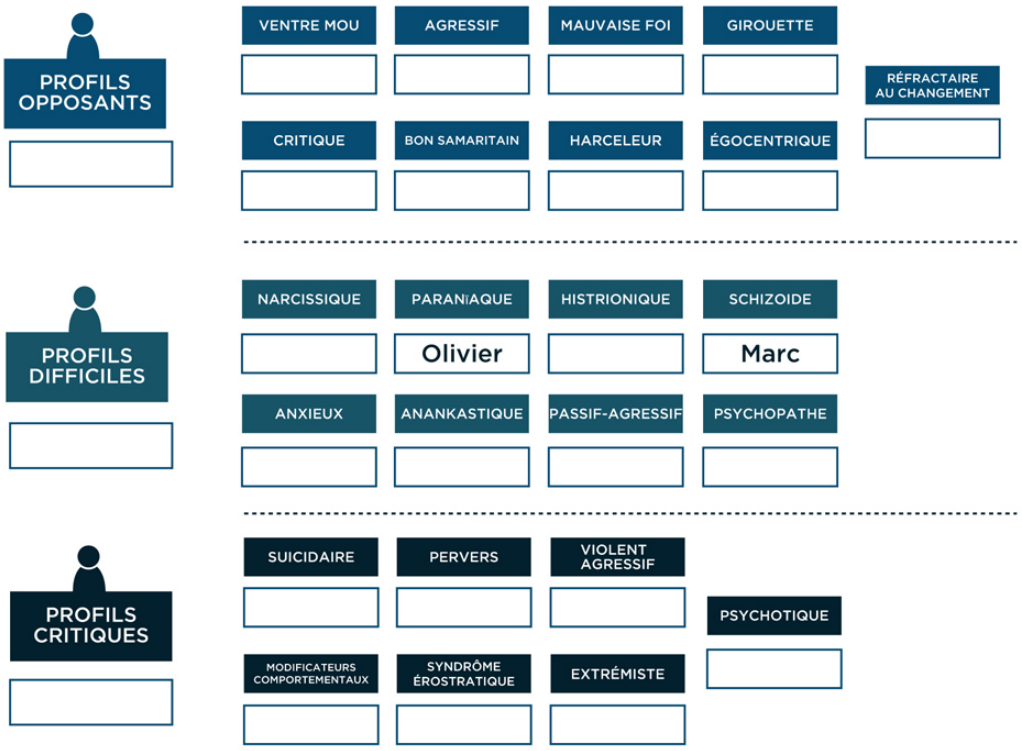
On constate ainsi que Marc et Olivier, qui seront au contact direct, sont des opposants exprimés et assumés.

Marc jouit d'une relation privilégiée avec Yvan, Mohamed et Yann, les trois chefs de quart qui lui sont fidèles. Par la peur, il peut avoir la mainmise sur les salariés de l'usine également, même si ces derniers respectent la direction. Les trois autres chefs de quart, Bastien, Olivier et Xavier, sont des alliés indirects de la direction. Ils maintiennent d'ailleurs leur distance vis-à-vis de Marc, Olivier et des trois autres chefs de quart. À noter également, une défiance mutuelle et assumée entre Pierre, l'un des leaders de la confédération HBO, et Marc.



Concernant les profils complexes, il est important de se pencher sur Marc et Olivier.

D'après leurs traits saillants, Olivier peut être considéré comme un paranoïaque et Marc comme un schizoïde.



I. Identification des stratégies

Dans un premier temps, il est nécessaire d'apprécier le rapport de force via RAPFOR :

– le temps est fortement défavorable pour la direction, chaque jour de grève plombant d'autant plus les résultats de l'usine ;

– même chose pour les relations extérieures, représentées par la collectivité territoriale, dont les déchets ne pourront plus être brûlés à terme. De plus, la collectivité risque de ne pas renouveler le contrat avec Aroxx lors du prochain appel d'offres ;

– le timing est également défavorable pour l'usine. Nous sommes en hiver et l'énergie produite par le fruit de l'incinération est d'autant plus nécessaire à cette période de l'année ;

– le mandat est particulièrement limitant pour la direction, compte tenu des revendications des grévistes ;

– la dépendance est très forte vis-à-vis des chefs de quart grévistes. Il faut deux chefs de quart pour faire tourner un incinérateur. Et

les chefs de quart non-grévistes ne peuvent pas travailler tous les jours en 3/8 ;

– l'historique est défavorable également. Par le passé, les précédentes directions avaient fait preuve de concessionisme pour mettre fin aux grèves. Les grévistes actuels peuvent donc naturellement penser qu'ils pourront obtenir autant que les années passées. L'historique a donc créé un précédent défavorable pour la direction ;

– le niveau d'opposition de Marc va peser fortement sur la négociation, au grand désarroi de la direction ;

– les salariés soutiennent la direction, même si Marc peut user de la peur pour les influencer.

	AROXX			GRÉVISTES		
	F	N	D	F	N	D
TEMPS	☐	☐	☑	☐	☑	☐
RELATIONS EXTÉRIEURS	☐	☐	☑	☑	☐	☐
TIMING	☐	☐	☑	☑	☐	☐
MANDAT	☐	☐	☑	☐	☐	☐
DÉPENDANCE	☐	☐	☑	☑	☐	☐
HISTORIQUE	☐	☐	☑	☑	☐	☐
DÉLÉGUÉ SYNDICA	☐	☐	☑	☑	☐	☐
SALARIÉS	☑	☐	☐	☐	☐	☑

La matrice des motivations de la direction est définie par un enjeu de sécurisation de l'avenir. Pourquoi ? Parce que chaque année, les grèves perturbent l'activité et dégradent le compte de résultat, sans compter l'image déplorable que cela véhicule auprès de la collectivité territoriale. L'enjeu n'est pas donc pas de s'acheter la paix mais de sécuriser l'avenir pour éviter que ce type que ce mouvement ait lieu tous les ans.

Le mandat de la direction est le suivant :

– revalorisation des salaires de 40 euros par mois ;

– prime de 100 euros, liée au mérite pour les salariés affichant un taux de productivité élevé ;

– augmentation du temps d'habillement d'une minute.

Il n'y aura aucune négociation possible sur les autres axes du mandat.

Quelle stratégie initier au regard du rapport de force et de l'enjeu de la direction ? Un référendum.

Les salariés représentant l'unique élément favorable du rapport de force, en proposant aux salariés de s'exprimer librement et de façon anonyme, ils prennent naturellement et directement part à la négociation. De plus, si la direction l'emporte, cela permettra de prouver aux salariés que les grévistes ne représentaient pas la base mais cherchaient avant tout à satisfaire des enjeux personnels.

La stratégie de la direction est donc de la *compétition*.

Tactiquement, il s'agit d'une *globalisation* : l'entièreté des axes de négociation étant regroupé dans le référendum. Techniquement, c'est une simple *proposition*, qui se traduit de la manière suivante : « Souhaitez-vous arrêter la grève ? »

F. Formation de l'équipe

Les quatre membres de la direction ont pour rôle d'aller voir tous les salariés sur le terrain afin de relayer les trois messages suivants :

– rappel des résultats en berne de l'usine (− 5 % de résultat opérationnel par rapport à l'année précédente) ;

– mécontentement de la collectivité territoriale, à laquelle l'usine est contractuellement liée ;

– organisation d'un référendum dès demain.

I. Influence et relation

La phase de négociation a été volontairement très courte.

Comme Marc est schizoïde, il est préférable de l'approcher seul. Par principe, plus le groupe est important, plus les schizoïdes sont mal à l'aise.

L’objectif tactique recherché était de le mettre dans les meilleures conditions pour la suite. Marc a plusieurs fois répété qu’il « était temps de redonner le pouvoir au peuple ». Le responsable d’exploitation a donc approché Marc en reprenant ses propres mots : « Vous voulez donner le pouvoir au peuple ? Je vous propose qu’on le laisse s’exprimer via un référendum. » De peur de perdre en crédibilité, Marc n’a pu qu’accepter.

C. Clôture et décision

85 % des salariés ont voté pour l’arrêt de la grève. Négociation terminée.

A. Apprentissage et débriefing

Le débriefing final permet de mettre en exergue les facteurs de succès de cette négociation.

- La préparation est clé. Tout s’est joué dans la planification.
- L’enjeu réel de la partie adverse permet de comprendre la situation telle quelle et non pas telle qu’on la perçoit.
- L’analyse fine et éclairée du rapport de force détermine les leviers d’action possibles.
- Une solution innovante contribue à transformer une menace en opportunité.

T. Transmission des savoirs

À défaut de pouvoir transmettre l’expérience, il est cependant possible de transmettre l’expertise. Ainsi, lors d’un séminaire d’entreprise, les artisans de cette négociation ont partagé à de jeunes négociateurs la stratégie adoptée, les tactiques retenues, les techniques utilisées et les ressorts psychologiques. Cette approche permet non seulement de faire bénéficier aux moins expérimentés d’un savoir immédiatement accessible mais également de faire naître de futures vocations.

Lexique indexé

Ancrage – 517
Point psychologique servant de référence dans le cadre d'une négociation.

Antipathie – 63
État relationnel consistant à nier les émotions de l'autre.

Apathie – 63
État relationnel dans lequel le négociateur ne montre aucune émotion et ne prend pas en compte les émotions de l'autre.

Assertivité – 29
Capacité à défendre ses opinions et ses valeurs, tout en respectant celles des autres.

Axe du mandat – 47
Un axe du mandat détermine un sujet de discussion qui pourra faire l'objet d'une négociation. Un axe est structuré par son point de rupture, son point de bascule, son point objectif, son point idéal et son point d'entrée.

Back-brief – 561
Méthode consistant à demander aux membres de l'équipe de négociation ce qu'ils ont compris de leur briefing, afin de s'assurer d'une compréhension totale.

Baseline – 491
Comportement habituel d'une personne évaluée dans une situation dénuée de stress.

Biais cognitif – 85
Voir biais perceptif.

Biais décisionnel – 548

Forme de pensée ou d'organisation altérant la qualité de la décision.

Biais informationnel – 85

Voir biais perceptif.

Biais perceptif – 85

Également nommé biais cognitif ou biais informationnel, un biais perceptif est une distorsion ou une altération involontaire de l'information.

Bilatérale – 523

Négociation en « *off* » durant laquelle les parties prenantes se rencontrent de façon informelle, en marge de la négociation officielle.

Chrono (CHR) – 346

Membre de l'équipe de négociateurs assurant le suivi chronologique de la négociation et du renseignement.

Compétence atypique – 634

Compétence technique dont le contenu semble éloigné des besoins du métier auquel elle s'adresse, mais dont les apports et enseignements sont complémentaires des connaissances essentielles de ce métier.

Compétences dures (*hard skills*) – 11, 49

Compétences techniques et académiques.

Compétences floues – 11

Compétences à mi-chemin entre le *hard skill* et le *soft skill*. Exemple : compétences juridiques.

Compétition – 244

Stratégie de négociation dans laquelle chacune des parties en présence cherche à l'emporter sur l'autre. Ce que l'une va gagner, l'autre va le perdre.

Complexité – 6

La complexité définit un environnement incertain, dans lequel le négociateur ne maîtrise pas tous les éléments.

Concession – 298

Élément de la négociation octroyé par le négociateur à la partie adverse afin de créer un bénéfice auprès de ce dernier.

Concessionnisme – 305

Stratégie de négociation avancée consistant à céder systématiquement aux demandes de la partie adverse.

Conflit – 10

Individus ou idées s'opposant.

Contre-argumentation – 421

Action de contrer un argument de la partie adverse par un autre argument.

Contrepartie – 298

Avantage obtenu en échange d'une concession.

Coopération – 244

Stratégie de négociation dans laquelle chacune des parties en présence cherche à travailler avec l'autre pour partager le gain obtenu.

Coopétition – 244

Stratégie de négociation dans laquelle chacune des parties, après s'être opposé des stratégies de compétition, accepte d'appliquer une stratégie de coopération dans le but de maximiser leurs gains ou de minimiser le coût de la négociation.

Crédibilité – 38

Qualité ou caractéristique permettant au négociateur d'être accepté par l'autre.

Culture – 210

Ensemble de phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation.

Défensivité – 33

Le fait de défendre son point de vue sans réelle détermination.

Defusing – 573

Pratique en négociation qui consiste à prendre en compte les émotions vécues par les négociateurs, avec parfois la prévention ou l'identification d'un risque traumatique psychique.

Diversion – 131

Demande consciente faite pour attirer le négociateur sur un autre sujet.

Dynamique de groupe – 171

L'ensemble des phénomènes, processus et mécanismes de création, de conduite et de dissolution mis en œuvre dans les groupes sociaux.

Écoute véritable – 417

Capacité à comprendre véritablement les éléments pertinents et importants d'un message et ce qui peut être suggéré ou caché.

Empathie – 64

Capacité à percevoir l'émotion de l'autre.

Enjeu (POE) – 91

Besoin profond à satisfaire.

Escalader – 47

Faire intervenir une autorité supérieure au cours de la négociation.

Ethnocentrisme – 225

Tendance à privilégier le groupe ethnique auquel nous appartenons pour en faire le seul modèle de référence, et juger les autres cultures comme inférieures.

Expert-spécialiste (EXP) – 348

Membre de l'équipe de négociateurs s'assurant en direct de la validité des informations échangées.

Fausse position – 128

Demande dont l'objectif est de modifier la perception ou la réaction du négociateur.

Globalisation – 256

Tactique consistant à négocier la totalité des sujets en même temps.

Groupe chaotique – 174

Association d’individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des objectifs opportunistes.

Groupe constitué – 172

Association d’individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des objectifs communs.

Groupe de référence – 213

Ensemble de personnes auquel un individu s’identifie pour évaluer ses propres caractéristiques ou sa propre culture.

Illusion – 130

Demande irréaliste formulée sans avoir conscience qu’elle est irréaliste.

Illustrants – 493

Gestes qui accompagnent le discours.

Improvisation éclairée – 30

Capacité à mobiliser ses ressources et rester acteur de la situation, dans un environnement incertain, grâce à une préparation efficace.

Incertitude – 6

En négociation, l’incertitude définit un contexte imprévisible.

Influence – 383

Moyens permettant d’agir sur l’autre, tout en lui laissant son libre arbitre.

Informations blanches – 154

Informations disponibles facilement, gratuites ou peu onéreuses.

Informations grises – 154

Informations difficiles d’accès, nécessitant une recherche active ou une veille spécifique.

Informations noires – 154

Informations très difficiles d’accès, nécessitant une investigation ciblée, qu’elle soit légale, déloyale ou illégale.

Latence – 500

Durée entre une question posée et sa réponse.

Leurre – 131

Demande consciente hors cadre afin de mettre la pression sur la partie adverse.

Maîtrise émotionnelle – 330

Capacité du négociateur à garder sa lucidité et son sang-froid quand il est exposé à la mauvaise foi, l'injustice, la menace ou l'insulte.

Mandat – 57, 67

Cadre de négociation du négociateur, qui définit également marges de manœuvre.

Manipulation – 26

Moyens permettant d'agir sur l'autre, sans lui laisser son libre arbitre.

Manipulatoires – 493

Ensemble des contacts physiques des mains avec le corps ou les objets.

Manœuvres dolosives – 8, 454

Actions visant à tromper l'autre.

Marchandage – 113

Tractation laborieuse entre des parties prenantes dans le but de trouver une solution plus ou moins honorable.

Menace – 136

Demande coercitive visant à pousser l'autre à agir contre son gré.

MICE – 164

Money, Ideology, Compromise, Ego.

Micro-expression – 488

Fuite émotionnelle s'exprimant sur le visage de l'interlocuteur.

Morphotype – 60

Ensemble de caractéristiques singulières physiques qui définissent génétiquement une personne.

N1 – 338

Négociateur 1 ou premier négociateur, mène techniquement la négociation.

N2 – 338

En cas de binôme, le négociateur 2 ou deuxième négociateur, assiste le N1 en négociation et assure une vision tactique.

Négociation – 9

Acte consistant à trouver un terrain d'entente entre les parties prenantes à des positions, objectifs ou enjeux divergents.

Négociation de façade – 515

Négociation tronquée où la volonté de négocier est un leurre. L'objectif recherché est tout autre.

Nictation – 489

Clignement des paupières.

Objectif (POE) – 91

Objectif recherché par la négociation, espoir de gains.

Objectif commun partagé (OCP) – 112

Socle de négociation entre les parties prenantes. Souvent, il est défini par le plus petit dénominateur commun qui anime les parties en présence.

Organigramme – 175

Relations hiérarchiques entre individus au sein d'une organisation.

Paravent – 132

Demande consciente et irréaliste pour satisfaire des motivations illégales ou déloyales.

Personnalité – 185

Ensemble de comportements, d'attitudes et de caractéristiques émotionnelles rendant l'individu singulier et particulier.

Planification – 309

Processus organisationnel visant à définir les étapes tactiques et techniques de la négociation.

Performance minimale requise, PMR – 612

Détermine le niveau de performance nécessaire pour exercer efficacement un métier ou une spécialité, par la maîtrise opérationnelle et théorique

requise de compétences fondamentales en négociation liée à ce même métier ou à cette même spécialité.

Point d'entrée – 292

Première demande chiffrée définissant l'ouverture de la négociation.

Point de bascule – 293

Limite du mandat du négociateur. Quand cela est possible, le négociateur bascule au niveau du décideur.

Point de rupture – 293

Limite du mandat du décideur. La négociation s'arrête au-delà du point de rupture.

Point idéal – 292

Objectif ambitieux à atteindre.

Point objectif – 292

Objectif réaliste à atteindre.

Point par point – 254

Tactique de négociation consistant à avancer vers le sujet suivant uniquement si le sujet précédent a été traité et validé par les acteurs.

Position (POE) – 91

Position affichée, ancrage initial de la négociation.

Positionnisme – 304

Stratégie de négociation avancée caractérisée par la volonté de rester ancré dans sa position afin que la partie adverse se rallie à sa position.

Principe de réalité – 135

Rappel factuel de la situation de négociation et de son contexte.

Profil – 185

Ensemble des données d'un individu directement accessibles, par l'œil et l'oreille, sur un premier contact ou un temps donné plus ou moins long.

Profil complexe – 185

Individu qui, de manière consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire, adopte des attitudes, comportements ou stratégies relationnelles qui s'opposent, momentanément ou durablement, à la création d'une relation stable.

Profil critique – 188

Individu dont le degré d'entrave dans la relation est tel qu'il entraîne du danger pour lui-même ou autrui.

Profil difficile – 188

Interlocuteur souffrant de pathologie dont le comportement entraîne de la souffrance pour lui-même ou autrui.

Profil opposant – 188

Individu décidant délibérément de s'opposer à la création d'une relation stable ou la possibilité d'une solution négociée.

Proxémie – 401

Distance physique séparant deux individus lors d'interactions sociales.

Questionnement stratégique – 412

Ensemble de techniques élaborées visant à poser des questions pertinentes et adaptées afin d'obtenir des informations précieuses, parfois à l'insu de l'interlocuteur.

Quotient d'insécurité – 11

Capacité à accepter l'incertitude et les risques inhérents.

Rapport de force – 267

Pouvoir que l'une des parties entretient sur l'autre, et *vice versa*.

Rapport de place – 423

Positions respectives adoptées par le négociateur et son interlocuteur au cours d'une interaction.

Référent (REF) – 346

Membre de l'équipe de négociateurs jouissant d'une expertise technique.

Référentiel de négociation – 13

Colonne vertébrale permettant de structurer professionnellement une négociation.

Résilience – 579

Capacité à surmonter efficacement les épreuves difficiles.

RetEx, retour d'expérience – 572

Il désigne le débriefing, permettant d'appréhender les points positifs et négatifs d'une situation de négociation.

Round de négociation – 78

Étape de la négociation. Également appelé « tour », une négociation se définit par le nombre de fois où les parties prenantes vont se rencontrer.

Sérendipité – 642

Action de réaliser une découverte de façon inattendue, que ce soit à la suite d'un concours de circonstances ou totalement par hasard.

Sociogramme – 176

Relations de pouvoir entre individus au sein d'une organisation.

Soft Skills – 1, 9, 49

Compétences comportementales et humaines, contrairement aux compétences techniques (*hard skills*).

Stratégie – 7

Orientation globale visant à atteindre l'objectif fixé.

Superviseur (SUP) – 342

Chef du N1 et N2.

Suspension de séance – 522

Également appelée interruption de séance ou break, elle caractérise une interruption momentanée du processus de négociation, pour une durée définie ou non à l'avance et à l'initiative de l'une ou l'autre des parties prenantes à la négociation.

Sympathie – 65

État relationnel consistant à éprouver l'émotion que l'autre ressent.

Tactique – 7

Ensemble de moyens permettant de satisfaire la stratégie définie.

Test – 130

Demande consciente hors cadre afin de tester la réaction de la partie adverse.

Ultimatum – 136

Menace (voir menace) assortie d'une contrainte de temps.

Veille active – 159

Collecte d'informations régulière dans un but précis.

Veille passive – 159

Collecte d'informations régulière sans but précis.

Vente – 412

Acte consistant à proposer un produit ou un service correspondant au besoin d'une personne.

1. Nathalie Moureau et Dorothée Rivaud-Danset, *L'incertitude dans les analyses économiques*, Paris, La Découverte, 2004.

2. Source : Enquête « Négociations Complexes » menée en 2018 auprès du réseau PACIFICAT Network (question à réponses multiples).

3. Cette notion sera abordée dans le chapitre 3.

1. Georg Simmel, *Le conflit*, Paris, Circé, [1908], 1995.
2. *Cf*. chapitre 7 « Influence et relation ».
3. Ernst Troeltsch, *Protestantism and progress*, New York, G.P. Putnam’s Sons, 1912.
4. Notion abordée plus loin dans le chapitre.
5. Carl Rodgers, *L’approche centrée sur la personne*, Ambre Édition, 2013.
6. Cette notion sera étudiée dans le chapitre 5.

1. Logiciel malveillant prenant en otage des données personnelles ou confidentielles.
2. Règlement général sur la protection des données.
3. Remise de fin d’année.
4. Organisation non gouvernementale.

1. Henri Martre, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Paris, *La Documentation française*, 1994.

2. Conférence, Université Toulouse 1, 1994.

3. Enquête ADN Group, « Négociation Complexe », 2018.

4. Éric Delbecque, *L'intelligence économique pour les nuls*, Paris, First, 2015.

5. Responsabilité sociale des entreprises.

6. Kurt Lewin, *Psychologie dynamique, les relations humaines*, Paris, Puf, 1967.

7. *Cf.* chapitre 2, section 2 « Décideur *vs* négociateur ».

8. *Cf.* chapitre 3, section 2 « Les motivations de la partie adverse ».

9. Jacob Levy Moreno, *Fondement de la sociométrie*, Paris, Puf, 1970.

10. Edward Thorndike, *Educational Psychology : The Psychology of Learning*, New York : Teachers College Press, 1913.

11. *www.larousse.fr*.

12. Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1953.

13. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, 2010.

14. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede et Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, Third Edition, London, McGraw-Hill, 2010.

15. L'Institut européen d'administration des affaires.

16. Erin Meyer, *The culture map*, First Trade Paper Edition, 2016.

17. Edward Hall, *La danse de la vie*, Paris, Seuil, 1982.

18. Claude Levi-Strauss, *Anthropologie structurale II*, Pocket, 2003.

1. Thomas Henry Huxley, *The Struggle for Existence in Human Society, Huxley's Collected Essays*, 1888.

2. Konrad Lorenz, *L'agression, Une histoire naturelle du mal*, Paris, Flammarion, 1963.

3. Cette notion sera définie dans la section 7 « Stratégies de négociation avancées ».

4. Robert Augros et George Stanciu, *The New Biology: Discovering the Wisdom of Nature*, Boulder (Colorado), Shambhala, 1987.

5. Barry Nalebuff et Adam Brandenburger, *La Co-opétition, Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial, 1996.

6. Cette notion sera abordée dans la section 7 « Stratégies de négociation avancées ».

7. Christian Morel, *La Grève froide*, Paris, Éditions d'organisation, 1981.

8. Machiavel, *Le Prince*, 1532.

9. Jean de La Fontaine, *Fables*, 1668.

10. Roger Fisher et William Ury, *Comment réussir une négociation ?*, Paris, Seuil, 1982.

11. *Special Weapon And Tactics* : il s'agit d'un groupe d'intervention aux USA.

12. Rapport public annuel 2018 – Cour des comptes - *www.ccomptes.fr*

13. OPALE Défense, opérateur privé en charge de l'exploitation du site.

14. ADN Annual Report 2018, « Facteurs de complexité dans l'ossature stratégique », 2018.

15. *Alcohol, Tobacco and Firearms.*

16. Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie et Julien Lévy, *Mercator*, Paris, Dunod, 2017.

1. Réalisé par F. Gary Gray en 1998.

2. Geert Hofstede, « Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1987.

3. Laurent Combalbert et Marwan Mery, *Les 5 leviers de la confiance*, Paris, Eyrolles, 2016.

4. Cette notion sera abordée dans le chapitre 7.

5. George Miller, « The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information », *Psychological Review*, vol. 63, 1956.

6. 2015-2018 Vision FORFUSCO 3.0

7. *Brain-derived neurotrophic factor* ; *glial cell line-derived neurotrophic factor*.

8. Interleukine-6.

9. Hans Selye, *The Stress of Life*, McGraw-Hill, 1956.

10. Rachel Yehuda, *Post-traumatic stress disorder*, American Psychiatric Press Inc., 1999.

11. Wilhelm Preyer, *Éléments de physiologie générale*, Hachette Livre, BNF, [1884], 2017.

1. Cellule fédérale de négociateurs du FBI en charge de la formation des négociateurs de crise et des assistances fédérales et internationales.

2. Edward Hall, *La Dimension cachée*, Point, 2014.

3. Marwan Mery, *Manuel de négociation complexe*, Paris, Eyrolles, 2013.

4. Duchenne de Boulogne, *The mechanism of Human Facial Expression*, Cambridge University Press, 1862.

5. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, New York, Owl Books, 2004.

6. Muscle situé autour d'un orifice naturel de la face servant à fermer cet orifice par contraction.

1. Christian Morel, *Les Décisions absurdes*, Paris, Gallimard, 2002.

2. Alain Gresh, « Pourquoi les négociations au Proche-Orient échouent toujours », *Le Monde diplomatique*, juin 2014.

3. Christian Morel, *Les Décisions absurdes*, Paris, Gallimard, 2002.

4. Irving Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, 1972.

5. Solomon Asch, « Studies on independence and conformity: a minority of one against an unanimous majority », *Psychological Monographs*, 1956.

6. David Dunning et Justin Kruger, « Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments », *Journal of Personality and Social Psychology*, American Association of Psychology, 1999.

1. Alan George Lafley, « I Think of My Failures As a Gift », *Harvard Business Review*, avril 2011.
2. François Lebigot, *Traiter les traumatismes psychiques. Clinique et prise en charge*, Paris, Dunod, 2005.

1. Personnes nées ou ayant grandi à l'ère numérique.
2. Personnes nées approximativement entre 1980 et 1995, aussi appelées « *millenials* ».

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library